

Masteruppsats i offentlig förvaltning (VT13)
Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet
Ellen Hansson 890502
Handledare Gustaf Kastberg
Examinator Lena Lindgren

Plattform som nätverk

- *En analys av nätverket kring kompetensplattformen i Västra
Götalandsregionen*

Sammanfattning

Att arbeta i nätverk för att lösa svårlösta samhällsproblem anses idag vara nyckeln till framgång. Vilka förutsättningar som finns för att aktörerna i nätverket ska generera önskvärda resultat diskuteras inte lika ofta. Det som saknas i nätverksdiskussionen är vilka problem och lösningar som uppstår när aktörer, med olika intressen, ska börja samverka i nätverkskonstellationer för att nå gemensamma mål.

2009 beslutade regeringen att ge regionala självstyrelseorgan i respektive län i uppdrag att etablera kompetensplattformar. I beslutet framgick att detta skulle ske genom ökad samverkan mellan region – utbildning – näringsliv. Tanken var att samverkan mellan dessa aktörer skulle pågå framåt i tiden och bli en vanligare arbetsmetod i frågor som rör kompetensförsörjning. Hur etablerandet av nätverken skulle gå till framgick inte, det var upp till de regionala aktörerna att figurera ut.

Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap till hur ett nätverk skapas mellan region och näringsliv samt vilka problem och metoder som finns för att skapa ett långsiktigt hållbart nätverksarbete.

Uppsatsen består av en fallstudie av Kompetensplattformen Västra Götalandsregionen. Det empiriska materialet består av 11 semistrukturerade intervjuer med aktörer från Västra Götalandsregionen, Västra Götalandsregionens fyra kommunalförbund (Sjuhärads, Fyrbodals, Skaraborgs och Göteborgsregionen), Arbetsförmedlingen och det lokala näringslivet.

Resultatet visar att starten på nätverket har varit väldigt fokuserat på aktörernas egenintresse. Egenintresset har blivit en drivkraft för att få igång samarbetet. Genom den otydliga styrningen och komplexa nätverket har det varit problem att föra arbetet framåt. Det har även uppkommit lösningar i form av helt nya metoder att samverka på, mellan aktörer som tidigare haft bristfällig kommunikation.

Nyckelord: Nätverk, Koordinering, Incitament, Intressen

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemformulering.....	9
1.3 Syfte och frågeställning	10
2. Teoretisk referensram.....	11
2.1 Nätverk som styrinstrument.....	11
2.2 Incitament till nätverk.....	14
2.3 Koordinering och relationer i nätverk	15
2.4 Måluppfyllelse	21
2.5 Sammanfattning.....	23
2.6 Analysverktyg.....	23
3. Tillvägagångssätt.....	26
3.1 Diskussion för vald metod.....	26
3.2 Hur har data samlats in och analyserats?.....	26
3.3 Avgränsningar	28
4. Empiri och analys.....	30
4.1 Incitament för deltagande i nätverkskonstellationer.....	30
4.2 Koordinering, gemensamma visioner	37
4.3 Roller, relationer och beslutsfattning.....	43
4.4 Långsiktigt samarbete.....	48
5. Slutsats och avslutande diskussion.....	54
5.1 Slutsats.....	54
5.2 Fortsatt forskning.....	56
6. Referenslista	57

1. Inledning

Det finns en trend i hela Europa att staten delegerar ut allt större ansvar till regional och kommunal nivå. Den europeiska regionaliseringsprocessen, där allt mer ansvar delegeras från EU till en regional nivå, är inget nytt fenomen. Denna utveckling har bidragit till nya ansvarsområden för kommuner och regioner som kan innebära problem. Dessa har ofta kopplingar till sådant som begränsade erfarenheter och resurser (Rylander 2004:39f).

För att klara av att lösa olika samhällsproblem krävs ofta att regionerna jobbar gentemot andra aktörer, såväl privata som offentliga. Tidigare har det inte funnits så många arenor och forum där dessa aktörer kunnat mötas för att diskutera gemensamma intresseområden. Samtidigt finns idag förväntningar på att nätverk mellan regioner och andra aktörer är lösningen på många policyproblem. Det som sällan diskuteras är det faktum att aktörer oftast har olika intressen och även olika förutsättningar och prioriteringar när det gäller vissa frågor (Hedlund Montin 2009:7ff:24f).

Denna uppsats är ett bidrag till forskningen om nätverk som lösningen på olika policyproblem i den postmoderna välfärdsstaten. Där nätverk bestående av aktörer, som inte tidigare haft en naturlig dialog och mötesforum, måste börja samverka för att lösa samhällsproblem. Den empiriska utgångspunkten tas här i regeringens beslut att ge regionala aktörer i uppdrag att inrätta så kallade lokala kompetensplattformar. Det som studeras här är Västra Götalandsregionens¹ arbete med detta uppdrag.

1.1 Bakgrund

Även om nätverk är ett vanligt sätt att från statligt håll styra hur regionala aktörer ska lösa vissa samhällsproblem, så finns brister i forskningen om nätverk är en rimlig metod för att lösa problem. Detta sagt utifrån att olika aktörers relationer inom och till nätverket utgår från skilda förutsättningar. Det som sällan diskuteras i nätverksteorin är det faktum att aktörer inte upphör att ha olika intressen och förutsättningar bara för att de börjar medverka vid nätverksarbete. Nätverk kan både bestå av offentliga och privata aktörer, det som saknas är en aktuell diskussion om nätverksstrukturer och hur relationer växer fram. Inom

¹ Förtydligande: När det i uppsatsen refereras till regionen så är det Västra Götalandsregionen. Ibland refereras till "regionala aktörer", det innefattar då även de fyra kommunalförbunden

nätverksdiskussionen saknas även vilka problem och lösningar som skapas då olika aktörer med olika intressen interagerar

Fallet kompetensplattformen

Den 17 december 2009 beslutade regeringen att ge regionala självstyrelseorgan och samverkansorgan inom respektive län i uppdrag att etablera kompetensplattformar (Västra Götalandsregionen 2010). Kompetensplattformar är enligt regeringen beslutsplattformar för samverkan inom kompetensförsörjning och utbildningsplanering. Kompetensplattformen är till för att öka samverkan mellan utbildningsanordnare och näringsliv. Genom ökad dialog vill man ta reda på hur utbildningen kan uppfylla näringslivets efterfrågan på arbetskraft och kompetens. Kompetensplattformen är exempel på arbetsmarknads- och näringspolitiska åtgärder som sätts in för att minska arbetslösheten.

”Syftet med kompetensplattformarna är:

- i) ökad kunskap och översikt inom kompetensförsörjnings- och utbildningsområdet,*
- ii) samordning av behovsanalyser inom kompetensförsörjnings- och utbildningsområdet,*
- iii) ökad samverkan kring kompetensförsörjning och utbildningsplanering, samt*
- iv) ökad kunskap om utbud och efterfrågan av utbildningsformer, med utgångspunkt i de olika utbildningsformernas nationella mål samt myndigheternas ansvar.”*

- Västra Götalandsregionen 2010:2

Syftet med kompetensplattformar

Syftet med kompetensplattformar är enligt regeringens beslut att de ska bidra till ökad kunskap och medvetenhet inom kompetensförsörjnings- och utbildningsområdet genom samordning av behovsanalyser. Detta ska genomföras genom att samverka i nätverk och öka dialogen mellan många olika aktörer för att nå uppsatta mål. Samverkan ska inte enbart ske mellan offentliga aktörer, exempelvis skolan, kommuner och arbetsförmedlingen, det ska även ske en ökad dialog med aktörer inom näringslivet. Det ska bli ett ökat samarbete mellan aktörerna inte enbart med att fylla kunskapsglappet utan också för att få bättre rutiner och vana av att jobba gemensamt för att lösa sektorsövergripande problem. Hur detta ska gå till framgår inte utifrån regeringsbeslutet utan det är upp till varje region att arbeta fram hållbara nätverksstrukturer. (ibid)

Problemet som ska lösas är att efterfrågan och behoven av rätt kompetens resulterar i att allt fler snabbväxande företag har svårt att hitta adekvat kompetens. Kraven på rätt kompetens har blivit allt viktigare för näringslivets konkurrenskraft (Kahn 2012-06-25). Samtidigt som arbetslösheten når nya höga nivåer finns problem att rekrytera personal med rätt kompetens. På till exempel Kompetensplattform Västra Götalands hemsida konstateras att var femte rekrytering misslyckas på grund av svårigheter att hitta rätt kompetens. Detta är något som hämmar både tillväxten och utvecklingen av en region. Kompetensplattformarna kan ses som en bricka i arbetet att skapa en bättre matchning mellan arbetskraftens kompetens och den efterfrågan av kompetens som finns på arbetsmarknaden.

På lokal nivå har regionerna ansvar för att ta fram kunskapsunderlag och behovsanalyser och själva föra dialog med aktörer från arbetsmarknaden. Därför är vägen och förutsättningarna för måluppfyllelse olika inom och mellan regioner. Det finns många faktorer som påverkar behovet av kompetens. Därför är det viktigt att regionen får med sig det lokala näringslivet i dialog och framtidspaning. Tanken är att näringslivsrepresentanter ska vara med och bidra med kunskaper om efterfrågad kompetens. Exempelvis ska de bidra med kunskaper om vad de efterfrågar för kunskaper hos en person inom en viss yrkeskategori. De ska även vara med och bidra med vilka kompetenser de kommer efterfråga framöver. Utifrån dessa framtidspaningar ska regionen gemensamt med utbildningssamordnare se till att det utbildas rätt personal. På så sätt får näringslivet inflytande över utbildningsutbudet. Näringslivsrepresentanternas bidrag och engagemang är därför av avgörande betydelse för att lyckas med att kartlägga efterfrågan.

Involverade aktörer

Vilka aktörer som är involverade i kompetensplattformen skiljer sig mellan olika regioner. I Västra Götaland är det Västra Götalandsregionen som har huvudansvaret. Västra Götalandsregionen har delegerat ut uppgiften och ansvaret att skapa kontakter med representanter från näringslivet till de fyra kommunalförbunden, Skaraborg, Fyrbodal, Sjuhärad och Göteborgsregionen. Västra Götalandsregionen har även kontinuerlig kontakt med Arbetsförmedlingen som bidrar med prognoser och kontakter.

På en nationell nivå jobbar Arbetsförmedlingen, Tillväxtverket, Tillväxtanalys, Skolverket, YH-myndigheten och Statistiska centralbyrån med frågor som berör arbetet med

kompetensplattformar. Dessa statliga aktörer ska hjälpa regionerna med arbetet. Regionens främsta partners är Arbetsförmedlingen och SCB. Arbetsförmedlingen kan bidra och hjälpa till med kontakter ut i näringslivet och ta fram prognoser på efterfrågad arbetskraft. SCB kan bidra med deras statistik om exempelvis hur arbetskraften ser ut. (YH 2010/348)

Utbildningsanordnare ska vara med och påverka utbildningarnas innehåll så att de stämmer överens med näringslivets efterfrågan. Regionen har erfarenhet av att arbeta gentemot utbildningsanordnare och andra offentliga aktörer. Det som de inte har samma rutin på är kontakten med näringslivsrepresentanter. Näringslivsrepresentanterna fyller en stor och viktig roll när de ska bidra med analyser om vilken kompetens och arbetskraft som de efterfrågar, nu och framöver (Västra Götalandsregionen 2010). Hur relationen med representanter från näringslivet ska gå till och bli långsiktigt hållbart framgår inte, utan är ett problem som varje region får försöka lösa.

Utmaningar

Projektet saknar angiven tidsram men tanken är att arbetet ska fortsätta i framtiden och bli självgående samt att det ska bli en naturlig arbetsmetod mellan regioner, utbildningssamordning och näringslivet. Meningen är att regionerna utifrån ovanstående syftesbeskrivning ska börja samverka i nätverk med både utbildningssamordnare och näringslivsrepresentanter. I beslutet saknas tydliga indikationer om vilka motiv och incitament som kan ligga till grund för att lyckas med ett samarbete kring kompetensförsörjningsfrågor med näringslivsaktörer som juridiskt inte har något ansvar gentemot staten. Att studera nätverksteorier utifrån aktörers incitament för att delta i nätverksarbetet kan bidra till kunskap om vilka drivkrafter som möjliggör nätverksarbetet (Friberg 2011:23). Det saknas även tydliga direktiv om hur arbetet kan bli långsiktigt hållbart. Utifrån nätverksteorier kan aktörers vilja att delta och koordinera sina arbetsuppgifter ligga till grund för aktörers möjligheter att skapa långsiktigt hållbara nätverk (Sydow och Windeler 1998:271ff).

Avgränsningar

I denna uppsats kommer jag undersöka hur regionerna arbetar för att skapa nätverk och möjligheter för näringslivsrepresentanterna att bli delaktiga i kompetensplattformarbetet. Vidare kommer jag att undersöka vilka problem och lösningar det finns och hur nya mötesforum växer fram i nätverket. I uppsatsen kommer jag att inrikta mig på att undersöka

hur den statliga styrningen omsätts i en komplex nätverksstruktur på regional nivå i Västra Götalandsregionen. Utgångspunkten och tyngdpunkten i denna uppsats kommer ligga på samverkan i nätverk mellan region och näringslivsrepresentanter.

Tidigare forskning

Det finns lite forskning om hur regionen har arbetat med näringslivet. Den forskning som finns saknar teoretisk förankring. Lindell (2013) presenterade en kortare översikt av Region Skånes arbete. Lindell konstaterar att det inte finns ett specifikt ”*regionalt arbetsmarknadsintresse*”. Lindell anser att det istället vore mer relevant att se hela Sveriges arbetsmarknad som en arbetsmarknad. Dock diskuterar han kort därefter att elever som gått ut gymnasiet alternativt universitetet sällan flyttar för ett arbete utan stannar i regionen, vilket tyder på att arbetsmarknadspolitiken ändå blir en regional uppgift. Arbetsmarknadspolitik har därför inte en given nivå i ett flernivåsystem. Istället krävs många aktörers deltagande på olika nivåer.

Lindells slutsats är också att efterfrågan på utbildningar inte kan vara detaljstyrt utan måste innehålla mer generella drag av behov på kompetens. Lindell upplever att i slutänden är det upp till de personer som väljer att utbilda sig vilken utbildning de väljer att gå (Lindell 2013:61–75). Studien är enbart av kortare karaktär och saknar teoretisk förankring.

I en tidigare kort utvärdering om Västra Götalandsregionens (VGR Bildningsförbund 2011) arbete med kompetensplattformen behandlas problemet folkhögskoleaktörernas roll i kompetensplattformen. Folkhögskolorna och andra utbildningssamordnare står för kompetensutveckling och utbildningar som ska vara gynnande för kunskapsutvecklingen. Det som försvårar möjligheterna att förutspå och planera utbildning är den geografiska och ökade rörligheten på arbetsmarknaden samt de demografiska förändringarna där allt fler unga försätts i arbetslöshet och äldre pensioneras.

Det kan konstateras att de studier som finns kring kompetensplattformar saknar en tydlig och utvecklad teoretisk kunskap. Istället har dessa en mer beskrivande och utvärderande karaktär.

1.2 Problemformulering

Tidigare forskning saknar den teoretiska förankringen om hur nätverken skapas och vilken problematik och lösningar som uppkommer i arbetet med att jobba nätverksorienterat med näringslivsrepresentanter. Idén om kompetensplattformen bygger på att skapa långsiktig samverkan i nätverk mellan olika aktörer, offentliga och privata. Många nätverk uppstår när man vill lösa ett specifikt problem och upplöses efter att målet uppnåtts (Gossas 2006:42f). Gossas konstaterar att för att ett nätverksarbete ska uppstå och vara långsiktigt krävs det att aktörerna känner att de får ut något av att samverka (Gossas 2006:2). Det finns möjlighet att projektet inte innebär många nya uppgifter för de delaktiga aktörerna. För vissa aktörer är det kanske bara ett ytterligare steg i vanligt rutinarbete. För andra aktörer kan arbetet innebära många nya arbetsuppgifter.

Kompetensplattformens arbetet saknar angiven tidsram och har diffusa mål om att öka samverkan mellan samhälle, utbildningsanordnare och näringsliv. Detta ska fortgå och bli en naturlig del i arbetet med att utveckla och anpassa balansen mellan utbud och efterfrågan av kompetens på arbetsmarknaden. För att lyckas med detta krävs fungerande nätverk mellan näringsliv, regionen och utbildningssamordnare. Allt fler policybeslut bygger på antagandet att nätverk och ökad dialog är lösningen på de flesta samhällsliga problemen. Det sker på så sätt en förskjutning av ansvar från beslutsfattaren till de som ska genomföra policyn. Policyn och implementeringen av denna blir då allt mer beroende av exempelvis antalet aktörer och deras intressen. Det är inte säkert att aktörerna har samma intressen och behov, denna problematik kan påverka resultatet och målsättningen (Hertting 2003:15:31). Det saknas också kommunikationsplaner för hur arbetet med att skapa samarbete i nätverk mellan näringsliv och regionala aktörer ska gå till och bli långsiktigt hållbart. Det är alltså upp till regionala aktörer att själva eller gemensamt med utomstående aktörer jobba fram metoder för arbetet.

I denna uppsats kommer jag diskutera hur Västra Götalandsregionen, med utgångspunkt från regeringens uppdrag, skapat nätverk med andra offentliga aktörer och näringslivsrepresentanter och hur dessa aktörer gemensamt arbetar för att nå mål. Det är inte enbart offentliga aktörer som förväntas delta i arbetet med kompetensplattformar och kompetensförsörjningsfrågor utan också privata aktörer som representerar näringslivet. Det går att diskutera varför vissa aktörer, exempelvis representanter från näringslivet, skulle vilja

öka samverkan med offentliga aktörer och utbildningsaktörer. Med stor sannolikhet kommer arbetet i nätverk innebära nya ansvarsområden för näringslivet och att problem som annars inte skulle diskuterats kommer fram. För att en policy som går ut på att öka samverkan ska lyckas krävs att det finns incitament som gör att nätverken kan fungera (Hill & Hupe 2002:29). Det kan exempelvis röra sig om ekonomiska incitament, juridiska eller utifrån att nätverksarbetet verkar för att förbättra verksamhetens måluppfyllelse.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att bidra med kunskap om hur ett nätverk skapas mellan region och näringsliv samt vilka problem och lösningar som finns för att skapa ett långsiktigt hållbart nätverksarbete. Nätverk är en allt vanligare metod att arbeta med för att lösa olika samhällsproblem. Det saknas forskning om hur aktörer som inte alltid är vana vid att ingå i nätverk gemensamt förväntas arbeta nätverksorienterat med varandra samt hur det ska bli långsiktigt hållbart. Uppsatsens utgångspunkt kommer vara att konkretisera vilka incitament aktörerna har för delaktighet, ökad samverkan och dialog samt vilka problem och lösningar som uppkommer i nätverket. Det handlar då om att använda och pröva delar av den nätverksteori som handlar om exempelvis incitament för deltagande, koordinering och anpassning av gemensamma mål, roller och beslutsfattande i nätverken samt hur långsiktigheten tillgodoses i nätverksarbetet. Det jag med uppsatsen avser ta reda på är vilka förutsättningar och problem som finns för att regionen ska lyckas få näringslivsrepresentanter delaktiga och involverade i kompetensplattformens arbete.

Frågeställningarna som ska besvaras i uppsatsen är följande,

- *Varför/hur skapas nätverk mellan regionala aktörer och näringslivet i fallet kompetensplattformen Västra Götalandsregionen?*
- *Vilka problem och vilka lösningar uppkommer vid nätverksarbete?*

2. Teoretisk referensram

2.1 Nätverk som styrinstrument

Det har skett allt större förskjutning från centralstyrning till en decentraliserad styrning. Staten delegerar ut mer ansvar till regionala aktörer att gemensamt med andra aktörer, i olika nätverkskonstellationer, lösa samhällsliga problem. De problem som kan uppstå är ofta relaterade till erfarenheter och resurser (Rylander 2004:39f). Det kan också vara problematiskt att allt fler icke-offentliga aktörer får ett inflytande över policyprocesser för den offentliga dagordningen, eftersom de inte är valda av medborgarna genom demokratiska val (Tallberg & von Bergmann-Winberg 2010:8-28). Dessutom kan politikens möjligheter till inflytande och styrning över beslutsprocessen minska till följd av användandet av nätverk i beslutsprocessen. Hedlund och Montin (2009:10ff, 28f:43ff) diskuterar att detta inte behöver påverka den representativa demokratins värden i negativ riktning, även om det kan påverka en aning. De menar att det är en myt att statens roll kommer att försvagas, för även om styrningen inte är lika reglerande som förut så kan staten fortfarande utgå ifrån mjuka styrinstrument som exempelvis nätverk för att påverka policyprocessen. Dessutom kommer de beslut som är av betydelsefullt avgörande karaktär ändå fattas utifrån folkvalda demokratiska processer. Det finns en komplexitet i arbetet när allt mer sker utifrån ett governance och nätverkssamhälle. Som en lösning föreslås ofta ökad samverkan för att möjliggöra aktörer att utbyta kunskaper och nå mål. Detta leder till mer ansvar och ökade krav på den regionala förvaltningens förmåga att arbeta fram nya arbetsmodeller. I viss mån läggs ett visst ansvar ut på andra aktörer som i samverkan med offentliga aktörer kan få ett ökat inflytande över policyprocessens utfall. Det behöver inte nödvändigtvis vara så problematiskt som det låter. En faktor för att lyckas med samverkan i nätverk är att tillåta aktörer att mer fritt koordinera sig och gemensamt lösa problem och även i viss mån fatta beslut, arbetet ska tillåta aktörer att utvecklas (Wagenaar 2007:29).

Att arbeta i nätverk är en typ av statlig styrning som tar sin utgångspunkt i att utveckla nya modeller för att lösa problem genom att styra interaktivt istället för den mer traditionella centralstyrningen. Nätverk består av flera olika aktörer som gemensamt ska lösa vissa problem. Vid interaktioner mellan aktörer är det viktigt, enligt Montin och Hedlund (2009), att ha i åtanke att aktörer inte bara har sina egna intressen att tillgodose. Även resurserna och förutsättningarna kan se helt olika ut mellan aktörerna som ska interagera i nätverken. Att arbeta i olika konstellationer mellan aktörer med olika intressen är inget nytt fenomen men

har under det senaste årtiondet blivit en vanligare form av arbetsmetod (Hedlund Montin 2009:7ff:24f). Hertting (2003:39ff) hävdar att nätverksstyrningen är ett sätt att skapa och konstruera institutioner mellan aktörer för att byta resurser och information, men samtidigt att behålla kontroll över sina handlingsdomäner. Nätverk kan därutöver vara konstruerade mellan aktörer som är olika beroende av varandra. Oavsett om aktörer har olika definition av nytta är det viktigt att de utvecklar ett samarbete som gynnar alla i processen. Antingen väljer aktörerna att formulera gemensamma mål och visioner eller är det en enskild aktör som beslutar om vart nätverksarbetet är på väg. Båda aspekterna har sina för- och nackdelar och beror mycket på vilket problem aktörerna i nätverket har för avsikt att lösa. Hedlund och Montin (2009:27f) skriver att ökad delaktighet av nya aktörer inte behöver vara ett hot mot demokratin, det kan istället ses som ett nytt sätt att hantera och förnya demokratin. Wagenaar (2007) påstår att det finns flera anledningar till varför staten ska delegera ut ansvar till andra aktörer. Exempelvis kan staten ha kunskapen om vad som måste göras men de saknar tiden och pengarna som krävs för att genomföra. Då kan det vara enklare att delegera ut ansvar till olika aktörer. Det kan även vara så att staten väljer att delegera ut ansvar på grund av att andra aktörer har bättre förutsättningar för att lyckas, exempelvis lokala aktörer har antagligen bättre lokalkännedom.

Hedlund och Montin (2009:27ff) skriver att den gamla modellen att styra hierarkiskt från en centralmakt är en föråldrad arbetsmetod i många ögon. Aktörer som ingår i ett nätverk kan vara offentliga institutioner, kommuner och regioner, privata aktörer, EU och intresseorganisationer. Gemensamt för aktörerna är att de, på ett eller annat sätt, är involverade inom ett visst område och gemensamt ska jobba för att påverka och förnya området. Hur relationerna mellan aktörerna ser ut kan skilja sig mellan olika nätverk. Dessa relationer påverkar hur beslutsfattandet går till. Ofta sker beslut enbart genom förhandlingar eftersom nätverk inte har en beslutande aktör utan bygger på att aktörer ska kompromissa fram en lösning och beslut (Hedlund och Montin 49ff). Att nätverk består av olika aktörer med olika intressen kan både vara positivt och negativt, en sak som är säker är att det ofta innebär komplexitet. Deltagarna har ofta olika bakgrunder och har både olika förutsättningar och resurser. Ibland kan det uppstå situationer där det finns bristande förståelse mellan andra aktörer. Det är fullt förståeligt att alla inte kan vara insatta i varandras arbete till fullo, dock är det viktigt att det finns ett hänsynstagande till varandras förutsättningar för att genomföra vissa delar. Aktörer tenderar dock att vara väldigt angelägna om att jobba för att lösa sina

egna problem och vill att detta ska ske så snabbt och smidigt som möjligt (Wagenaar 2007:27).

Regionala utvecklingsstrategier

En del av governancediskussionen går ut på att öka ansvaret och flexibiliteten för lokala aktörer. Detta kan vara en anledning till varför regeringen beslutat om att delegera ansvar till regioner och landsting. Regioner är på en mellannivå mellan statliga och kommunala aktörer. Att regionen har kontakt med lokala aktörer gör att de känner till vad dessa kan bidra med. Därför förväntas regionen vara den mest lämpade aktören att effektivt lösa problem som tycks gynna den regionala utvecklingen. Att regionen känner till lokala aktörer och de förutsättningar som råder på lokal nivå kan underlätta arbeta med andra aktörer. Det diskuteras ofta om regioner har bättre förutsättningar att jobba för att effektivt förbättra och ta till vara det *lokala* gentemot det *globala* och därefter skapa en konkurrenskraftig region (Herrschel & Tallberg 2011:7f). Regionen blir på så sätt en länk mellan det lokala och det nationella i en global värld.

I takt med att regioner har blivit mer involverande i beslutsprocesser och fått större handlingsutrymme att utveckla regionen har det också uppkommit en ökad konkurrenskraft mellan regioner. Det har blivit allt viktigare för regionen att profilera sig för att attrahera inte bara arbetskraft utan även för att få folk att vilja bo och leva i regionen (Hedlund & Montin 2009:132).

För att lyckas med den lokala förankringen och bli en mer konkurrenskraftig region förespråkas ett ökat processtänk, där regionala aktörer ska jobba tillsammans med lokala aktörer i olika konstellationer för att utvecklas. Det är alltså ett fokus på att jobba brett för att nå så många som möjligt av de regionala aktörerna (Herrschel & Tallberg 2011:10).

Sammanfattande diskussion

Statliga aktörer delegerar ut ansvar till regionala aktörer för att de ska lösa samhälliga problem. De anses ha den bästa lokala kännedomen för att klara av att implementera policybeslutet. Det som ofta är problematiskt när staten ska delegera ansvar till regionala aktörer är att det kan finnas bristande erfarenheter och resurser inom området. Detta tvingar regionala aktörer att ta hjälp av utomstående aktörer som har kunskap för att gemensamt lösa

samhälleliga problem. Dessa aktörer kan både vara privata och offentliga och ha liknande intressen eller helt olika intressen.

2.2 Incitament till nätverk

Att skapa nätverk är ett sätt för regionen att bilda länkar mellan olika aktörer inom regionen. Avgränsningarna blir då inom ett visst geografiskt avstånd, detta för att främja den lokala ekonomin och för att enklare nå lokala mål. Enligt Gossas är det framförallt statens uppgift att skapa incitament för att underlätta för nätverken på en regional och kommunal nivå. Faktorer som kan stödja och främja nätverk är lagstiftning, ekonomiska incitament och bidrag samt information om hur dialog kan bedrivas och vilka aktörer som är möjliga samarbetspartners. Dessa faktorer är exempel på framförallt statlig styrning för att skapa fler nätverk. Det är viktigt att beslutsfattarna är tydliga med målformuleringen när ett beslut ska delegeras och öka nätverkandet och samverkan (Gossas 2006:55f). Det blir därefter viktigt att den offentliga myndighet eller aktör som ansvarar för nätverkandet identifierar vilka aktörer som kan vara viktiga att ha med i nätverket. Incitament för ökad samverkan kan därför bli en diskussion om hur nätverken konstrueras. Sker de självmant, vilka väljer att ingå i nätverk och varför samt på vilka grunder väljer de som drar sig ut från nätverken att avsluta samarbetet?

Framgångsrikt nätverksarbete handlar om att många av aktörerna kan nå sina mål genom att medverka i nätverket. Samtidigt som aktörerna jobbar för ett gemensamt mål kan aktörerna jobba för att nå sina egna mål (Kennis & Provan 2007:232). En betydande del av samverkan i nätverk är att alla känner att de har inflytande och att de bidrar med förbättring. (Friberg 2011:23). Friberg (2011:27) beskriver samverkan på följande sätt,

”... samverkan beskrivas som ett begrepp som ofta används för att ge en bild av skilda former av arbete där aktörer från olika intresseinriktningar eller verksamheter arbetar tillsammans för att nå ett gemensamt mål eller för en gemensam sak”

- Friberg(2011)

Citatet belyser diskussionen Friberg har om att incitament kan vara svåra att mäta i form av resurs- och transaktionsutbyte. Incitament kan även vara otydliga och inte lika enkla att mäta och följa upp som resurs- och transaktionsutbyte, exempelvis egenintresse som är ett incitament för att få aktörer att delta. Egenintresse går inte alltid att mäta i monetära termer.

Det kan finnas incitament som istället utgår ifrån att aktörer vill åt samma håll och känner att de kan uppnå högsta möjliga nytta om de deltar i samverkansprojekt.

Sammanfattande diskussion

Nätverk består av olika aktörer. Det är upp till de aktörer som efterfrågat samverkan att ge incitament för att få andra aktörer att delta. Exempelvis om det är staten som fattat beslutet att det ska ske mer samverkan i olika nätverk så kan staten gå in med olika incitament för att styra aktörer så de vill ingå i nätverket. Exempelvis ekonomiska incitament, regleringar eller att de aktörerna kommer få hjälp att nå sina egna intressen är exempel på sådana styrmedel.

2.3 Koordinering och relationer i nätverk

Det finns olika modeller på hur nätverk kan kartläggas och definieras. För att kartlägga nätverk kan det vara önskvärt att konkretisera vilken typ av relationer aktörerna i nätverken har till varandra. En del av arbetet att konkretisera relationer kan vara att studera hur interaktionen mellan aktörerna går till. Exempelvis hur går det till när aktörerna träffas för dialog, vilka aktörer är det som är med i vilka nätverk samt vem kallar till möte (Sydow och Windeler 1998:266ff). Kanske har någon aktör valt att lämna nätverket, då diskuteras på vilka grunder har aktörerna valt att lämna nätverket. Diskussionen har sin utgångspunkt i att kartlägga hur de sociala relationerna ser ut. Hur går exempelvis informationsspridningen i nätverket till, det kan även röra sig om det finns tillförlitlighet och lojalitet till samarbetet. Med informationsspridning menas exempelvis vem som ansvarar över att nätverket träffas, att alla får ta del av det som händer. Det kan vara aktuellt att studera nätverkets flöde av resurser, exempelvis varor och tjänster. Det blir då en kartläggning av resursfördelningen mellan aktörer och ansvarsfördelningen över dessa. Diskussionen kan då ligga på vilka resurser, exempelvis kunskapsresurser eller tekniska resurser aktörer bidrar med (Ibid). Därefter kan den som studerar nätverket försöka hitta och förstå vilket handlingsutrymme och genomslagskraft nätverkets arbete har.

Olika typer av nätverk

Samverkan genom nätverk är inget nytt sätt att arbeta på. Många beslut och reformer bygger på att det sker ett visst samarbete mellan olika aktörer. Även om myndigheter och aktörer jobbar inom olika intresseområden förekommer det att de gemensamt har samma mål och intressen. Det är då viktigt att aktörerna interagerar med varandra för att gemensamt ha

möjlighet att lösa problemen. Exempelvis kompetensfrågor, utbildningsaktörer har intresse av att det går bra för eleverna i skolan så att de kan examineras med rätt kompetens och få jobb. I den andra änden är arbetsmarknaden, de är också intresserade av att det går bra för eleverna i skolan så att de kan komma ut med rätt kompetens. Detta är inte bara specifikt för utbildning och arbetsmarknad utan berör de flesta samhällsområden. Problemet är då oftast att aktörer har bristande kommunikation och ingen vana av att arbeta gemensamt med att nå lösningar. (Hedlund och Montin 2009:16f).

Hedlund och Montin (2009:50) skiljer mellan ”*Exklusiva*” och ”*Inklusiva*” nätverk. Begreppen handlar om vilken typ av öppenhet det finns för nya aktörer att börja delta i nätverket. Båda sorterna har sina för och nackdelar. I de exklusiva nätverken finns ett tydligt angivet antal aktörer som deltar. I de inklusiva finns en öppenhet som möjliggör för vem som helst att gå med. Den exklusiva nätverksstrukturen innebär starkare sammanhållning med tydligt begränsade beslutsområden. Det inklusiva nätverket kan däremot få problem med tröga beslutsprocesser kantade av mycket kompromissande.

Nätverkande kan ske i olika konstellationer av aktörer och över gränser, det vill säga mellan offentliga och privata aktörer, som samverkar för att nå gemensamma mål. Eftersom målen kan vara olika mellan offentliga och privata aktörer jobbar aktörer ofta genom avtal. Det är inget måste att jobba genom avtal men det kan underlätta. Det kan vara så att samverkan i nätverk utgörs av aktörer med olika bakgrund, som enbart ingår i nätverket för att de har gemensamma intressen. Det kan diskuteras hur målsättningarna i de olika nätverken påverkas beroende på om nätverket består av offentliga eller privata aktörer (Rylander 2004:119).

Förhållandet mellan aktörer i nätverken kan skilja sig åt i olika typer av nätverk. Relationerna kan vara olika styrande beroende av utformningen och syftet med nätverkssamarbetet. Det kan exempelvis vara en fråga om olika typer av beroende mellan aktörer samt att aktörer prioriterar nätverksarbetet olika högt (Sydow och Windeler 1998:271). Börzel diskuterar att vissa forskare hävdar att policynätverk ofta är stabila nätverk med konsensus. Oftast är alla aktörer överens om mål och del flesta aktörerna delar även samma intressen. Även om aktörer i stort sätt har gemensamma mål och intressen så är det inte ovanligt att bilden av vad som utgör nätverket är vagt och otydligt formulerat. Nätverk utgörs av aktörer som är resursberoende av varandra. Anledningen till samarbete är för att aktörerna känner att de får

ut något av samarbetet (Börzel 1997). När aktörerna i nätverk har gemensamma intressen tenderar arbetet ibland till att bli genomsyrat av att alla beslut ska fattas genom konsensus. Det är inte ens säkert att alla aktörer har samma intressen och värderingar, istället kan samarbetet ske genom någon som utger sig för att vara auktoritär (Rhodes 2003:44). Samarbetsaktörernas relationer kan utgöras av maktrelationer vid hierarkiska direktiv, där det finns en tydlig över- och underordning. Det kan också bestå av relationer som köpare och säljare. Oavsett vilken typ av relation det är kan det vara önskvärt att relationerna skapats genom förhandlingar. Det kan vara ett incitament för att lyckas med att skapa ett ömsesidigt beroende där aktörerna kan skapa ett uppriktigt förtroende för varandra i policyprocessen.

Det kan finnas specifika *saknätverk* där aktörerna framförallt efterfrågar informationsutbyten mellan varandra. Dessa typer av nätverk är förhållandevis svåröverskådliga och innehåller förhållandevis många kontakter. Syftet med denna typ av nätverk ligger framförallt på att utbyta kunskap och information. Problemet är att det inte är allt för sällan som nätverket har kommunikationsproblem och konflikter, med anledning av att det finns fler intressen. Att ingå i denna typ av nätverk innebär större risker och oförutsägbarhet (Hertting 2003:62:71:82).

Det brukar vara gemensamt för ett lyckat nätverk att aktörerna har lyckats komma överens om hur de ska förhålla sig till målen. Strategin är att gemensamt framarbeta en modell för vilka mål och problemformuleringar som gäller för arbetet (Hertting 2003:42f:49-53).

Olika intressen och resurser

Börzel (1997) menar att det finns två sätt att identifiera och definiera olika typer av nätverk. Det är dock ingen självklar avgränsning mellan de olika synsätten på policynätverken. Börzel ser nätverk som en gren inom governance-diskussionen. Den första modellen kallar Börzel ”*Interest Intermediation School*”, denna modell går ut på att diskutera relationer mellan intressegrupper och staten. Fokuset i modellen ligger exempelvis på antalet deltagande aktörer, maktrelationer, hur aktörerna deltar, strategier och regler för genomförandet. I denna typ av studier är det vanligt att studera hur aktörer, både privata och offentliga, påverkar policyutformningen och policyutfallet. Vid denna typ av studie särskiljer man intressen mellan nätverksaktörerna genom att kalla dem ”*heterogena*” eller ”*homogena*” intressen. De nätverk som har heterogena intressen innefattar aktörer som har olika intressen och resurser. Det är vanligt att det finns ett ömsesidigt beroende som kittar samman nätverkets aktörer och

som möjliggör samarbete trots olika intressen och resurser. Det är inte lika vanligt att studera homogena nätverk, så kallade *professionella nätverk*. Där har aktörerna liknande intressen och resurser.

Den andra modellen kallar Börzel för ”*Governance School*”, denna modell definieras av viljan att samla och konkretisera vilka resurser som ingår i en policy när det både finns privata och offentliga aktörer inblandade. Resultatet på en policyimplementering kan inte bara förklaras av vissa handlingar. Även interaktionen mellan aktörer med olika intressen påverkar måluppfyllelsen. Det blir en kedja av vilka aktörer som bidrar med resurser, både materiella och immateriella, samt hur detta påverkar policyutformningen. Detta synsätt kommer som en följd av att allt mer av statens arbete och policy bygger på att öka samarbetet med privata aktörer. Det har resulterat i att staten blivit allt mer beroende av aktörer som de inte har någon kontroll över, exempelvis privata aktörer. Problemen som kan uppstå är att förtroendet för andra aktörer kan svika, exempelvis att en aktör drar sig ur och väljer en egen lösning eller strukturella problem. I ett horisontellt samarbetsnätverk får aktörer förlita och samordna sig med andra aktörer på ett sätt som skiljer sig åt från om nätverket hade skett i ett hierarkiskt styrningssätt. Det är inte helt oundvikligt att nätverkssamarbeten fallerar på grund av en icke-hierarkisk ordning. Därför bygger denna typ av nätverk på att bygga upp förtroende och sträva mot att uppnå gemensamma lösningar. Denna typ av nätverk kan tendera bli något trögt med mycket fokus på att lösa problem genom konsensus.

Misslyckad koordinering

Det finns olika faktorer som påverkar måluppfyllelsen och vägen till lyckat nätverksarbete. De delaktiga aktörernas olika organisationskulturer och arbetssätt kan påverka den gemensamma kollaborationen. Det kan finnas meningsskiljaktigheter mellan aktörernas normer och deskriptioner, alltså skillnad på hur något bör vara och hur något är (Friberg 2011:28–39). För att lyckas med samverkan blir första steget att konkretisera *vart är vi på väg?* På så sätt skapas förutsättningar samt kunskap som krävs för att verksamheten ska kunna lyckas. Det är viktigt att börja med att sätta upp förutsättningar och göra en gemensam plan tidigt i processen så att alla är medvetna om målen och aktiviteter. Görs detta tidigt i processen kan missförstånd undvikas (ibid).

För att undvika misslyckanden med koordinering är det viktigt att det finns en tydlig dialog mellan aktörerna (Wagenaar 2007:37). Det kan både bestå av förutbestämda och icke-förutbestämda riktlinjer på hur dialogen kan gå till. En god förutsättning för att lyckas arbeta i nätverk är att alla aktörer vet vem och hur de ska kunna kontakta varandra. Följaktligen blir det även en fråga om hur effektivt ett problem kan lösas och vem som är rätt aktör till att lösa uppgiften.

Enligt Hertting (2003:43ff) är det önskvärt att aktörerna i så stor utsträckning som möjligt strävar efter ett gemensamt mål och att de utifrån det agerar rationellt. Alltså skapar aktörer egna intressen som blir en del av det gemensamma nätverksarbetet. Dock behåller aktörerna sina egna intressen. Det gemensamma bästa är en vag formulering som inte allt för sällan bidrar till koordineringsproblem där aktörer inte riktigt vet vad de ska genomföra, förutsatt att det gemensamma bästa definierats i förväg. Ett koordineringsproblem beskriver Hertting som ett problem som uppstår när aktörer inte anpassar sig till varandra. Ojämvikten i koordinering och viljan att anpassa sig till det gemensamma kan då leda till att policyproblemet inte kan lösas på ett effektivt sätt. Det finns alltså en stor problematik vid misslyckad koordinering. Aktörer kan känna sig olika delaktiga i ett policyprojekt beroende av hur det gemensamma intresset formuleras. För att undvika tröghet, som kan uppstå vid misslyckad koordinering, kan det vara bra att det gemensamma målet formuleras gemensamt. Hertting (2003) menar att det finns tre grundpelare i koordineringsarbetet, vad *måste* göras, *får inte* eller *kan* göras.

Att arbeta gemensamt i vissa konstellationer innebär att aktörer som har olika arbetsmodeller och strukturer ska jobba för att lösa gemensamma problem. Att arbeta i nätverk innebär att det finns flera faktorer som påverkar utfallet, hur ett effektivt samarbete kan skapas samt hur stabiliteten i nätverket förändras över tid. Nätverk skiljer sig inte bara från andra nätverk, även relationer inom nätverket kan vara olika stabila. Exempelvis kan kunskapsfördelningen vara ojämn mellan aktörer, det blir då de som har mer kunskap som får ta ett större ansvar för att alla jobbar åt rätt håll, det kan påverka effektiviteten. I slutändan påverkar effektiviteten också legitimiteten för politiska beslut, om projektet är trögt kan aktörer vilja dra sig ut (Callon 1986:2f).

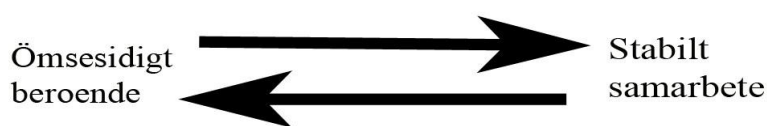
I ett nätverk kan aktörer vara olika beroende av varandra, detta innebär att det kan uppstå medvetna eller omedvetna maktrelationer. Exempelvis om aktör X efterfrågar aktör Y att

bidra med resurser läggs ett ansvar på Y vilja att vara delaktig. Om aktör X inte kan uppnå sina mål utan hjälp av Y hamnar X i beroendeställning till Y (Stoker 1998:22).

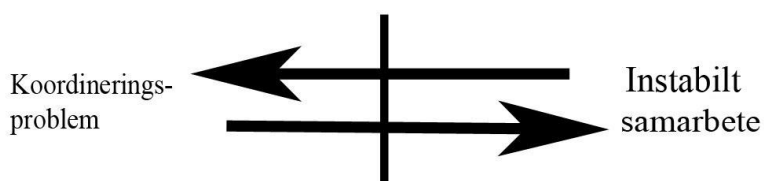
För att undvika att staten ska behöva gå in och styra kan nätverk jobba genom olika arbetsmetoder och med olika redskap. Det kan röra sig om nya metoder för hur aktörer ska samverka och förhålla sig till varandra. Stoker konstaterar att det är viktigt att det finns en tydlig rollfördelning och tydliga mönster på hur aktörerna är sammankopplade och vilka deras uppgifter är i nätverket, helt enkelt, vem gör vad. Vidare är det viktigt att de involverade aktörerna får möjlighet att tänka och agera och då inte bara utifrån egenintresset utan också utifrån det nätverkets gemensamma intresse. På så sätt kan aktörerna undvika negativa konsekvenser och få en stabilitet i nätverket (Stoker 1998:24).

Hertting presenterar en modell över hur olika policynätverk påverkas av om aktörerna är ömsesidigt beroende av andra aktörer eller inte. Om aktörer är ömsesidigt beroende av varandra och koordinerar sig väl, då är det ofta ett stabilt samarbete vid nätverksstyrning. Detta stabila samarbete bygger på att koordineringen mellan aktörerna fungerar och att nätverket har en gemensam strategi för nätverksarbetet (Hertting 2003: 39:75) (Figur 1). Jag valde därefter att tolka hans fortsatta resonemang och utveckla en egen figur (Figur 2) som kan vara en del av tolkningen och förståelsen av hur samarbetet kan variera om det istället är koordineringsproblem av intressen och problem med att skapa gemensamma strategier.

Figur 1. Stabilt samarbete mellan aktörerna i nätverken.



Figur 2 Koordineringsproblem i nätverket och instabilt samarbete mellan aktörerna i nätverket.



Sammanfattande diskussion

Det finns många olika sätt att studera nätverk på och relationerna mellan aktörerna i nätverken och vad som påverkar relationerna. En bra start är att se över hur aktörerna blir deltagande i nätverket, om nätverket är inkluderande eller exkluderande för nya medlemmar och idéer. I detta avsnitt framgår bland annat vikten av tydlighet och att alla aktörer får ta del av information för att skapa ett förtroende för processen. Det är även viktigt att i skapandet av relationer i nätverk skapa gemensamma visioner inom nätverket. Anledningen är att aktörer kan ha olika intressen, olika förutsättningar och resurser för att bidra till nätverket. I diskussionen om intressen kan aktörer antingen ha homogena eller heterogena intressen, det vill säga lika eller olika intressen. Detta bidrar till betydelsen av att skapa gemensamma intressen och målsättningar för nätverksarbetet. Aktörerna i nätverket kan både komma från privat eller offentlig sektor. Detta kan påverka förståelsen för andra aktörers förutsättningar och arbetsmetoder. Det är då viktigt att undvika missförstånd genom god dialog och att aktörer vet vem de ska vända sig till i vilka frågor samt hur de kan anpassa sig och koordinera sina uppgifter till varandra. Därutöver går det att studera hur och vilken omfattning som nätverket är konsensusstyrt eller om det finns någon aktör som är tydligt auktoritär och drivande. Detta kan påverka stabiliteten i nätverket. Ett konsensusstyrt nätverk kan vara otydligt och trögt medan ett nätverk med en tydlig styrande aktör behöver legitimitet och förtroende för att aktörer ska vilja fortsätta delta. Förtroendet, legitimiteten och viljan att koordinera sig är betydelsefulla faktorer för hur bra samarbetet kan gå till.

2.4 Måluppfyllelse

Aktörer har ofta olika målsättningar med sina verksamheter. För att nå mål krävs det därför att aktörer skiljer på sina egna mål och de gemensamma målen. Ofta är det gemensamma målet något som samtliga aktörer vill sträva efter, det bör poängteras vikten av att vara tydlig med den gemensamma verksamhetens mål. En framgångsfaktor för att lyckas koordinera och uppnå gemensamma mål och lära om varandras förutsättningar för att uppnå mål är genom dialog. Både för den som ställer frågor och den som svarar krävs en stark analytisk förmåga för att kunna sätta sig in i vad som ska göras. Dialog mellan aktörer skapar en förståelse och respekt för varandras arbete (Wagenaar 2007:29:35).

Vid samarbete i olika nätverkskonstellationer är komplexiteten i nätverken en bidragande faktor som i hög grad påverkar utfallet. Nätverk förändras ständigt, exempelvis medlemmar

som tillkommer och lämnar nätverket, eller att mål och intressen ändras. Interaktionerna och relationerna tenderar att ändras över tid och i takt med detta kommer även dynamiken i nätverket ändras, vilket i slutändan inte bara påverkar nätverksstrukturen utan även måluppfyllelsen. Dock behöver inte komplexiteten i nätverk vara något negativt, tvärtom kan samarbete som kantas av komplexitet hitta nya arbetsmodeller som gör samarbetet och resultatet starkare. Wagenaar definierar komplexa nätverk som något som alltid är “*on the move*,”, alltså i ständig förändring (Wagenaar 2007:23ff).

Rothstein diskuterar att en implementering nödvändigtvis inte måste vara misslyckad bara för att den inte blir hundra procentigt i förhållande till vad som var tänkt från början (Rothstein 2002:72:76ff). Policybeslut som kräver mycket samverkan och nätverkande kan få en ny måltolkning när flera aktörer börjar integrerar och försöker få fram sina intressen. Ett sätt att se på resultat och att mäta effektivitet vid nätverkssamarbeten är istället att fokusera på andra typer av effektivitet. Exempelvis kan utfallet och resultatet vara en aspekt att studera, hur har resultatet blivit som det blivit om det exempelvis har varit mycket meningsskiljaktigheter, problem, kompromisser och motstridigheter mellan aktörer (Sydow och Windeler 1998:273). Det kan vara av intresse att studera vilka aktörer som varit drivande och satt agendan. Genom att förstå hur ett nätverk är uppbyggt kan vi bättre förstå varför resultatet blev på ett visst sätt (Kenis och Provan 2007:231). Ett mått på lyckad implementering och måluppfyllelse vid ett nätverksarbete kan därför vara att studera nätverkets struktur.

Bözel (1997:2f) talar om faktorer som påverkar vägen till ett effektivt samarbete och måluppfyllelse. Det finns en förväntan att nätverk ska vara en effektiv arbetsmetod för att lösa samhälleliga problem och svårlösta policys. Dock är nätverk ingen garanti på effektivare arbete och bättre måluppfyllelse. Nätverk har en klar inverkan på effektivitet och legitimitet för en policy, i vilken utsträckning är dock oklar (Börzel 1997:2f). Det finns kärnbegrepp för hur nätverk kan studeras, det kan studeras både inifrån och utifrån. Dessa begrepp är tillförlitlighet, antalet deltagande, målkonsensus, legitimitet, delaktighet, flexibilitet, stabilitet.

Sammanfattande diskussion

För att nå mål krävs en god dialog mellan aktörerna i nätverket, vidare kan det vara bra att tydligt säkerställa att alla aktörer har gemensamma visioner om vad nätverket vill uppnå och hur de ska ta sig dit. Detta kan även påverka effektiviteten. I ett fungerande nätverk finns

målkonsensus, även om aktörerna har egna intressen så ska de skapa gemensamma intressen och mål. Aktörerna ska se att samarbetet leder till något konkret och att det finns stabilitet att nätverket blir långsiktigt hållbart.

2.5 Sammanfattning

I detta avsnitt har jag presenterat de teorier som kommer ligga till grund för den framtida analysen av det empiriska materialet. Efter sammanfattningen presenterar jag det analysverktyg som ska ligga till huvudsaklig grund för att tolka och analysera empirin. För att kunna genomföra analys av insamlad empiri krävs teorier som kan vara behjälpliga för att analysera empirin utifrån vetenskapliga grunder. De områden som är viktiga att studera, enligt teoriavsnittet kan sammanfattas i följande punkter,

- Incitament till nätverk
- Inkluderande/Exkluderande nätverk
- Homogena/Heterogena intressen
- Koordinering
- Förtroende för processer
- Relationer
- Konsensus/Auktoritär ledare
- Beroende av andra aktörer
- Gemensamma språk
- Stabilitet i nätverksstrukturen
- Nya arbetsmetoder
- Måluppfyllelse

2.6 Analysverktyg

Analysverktyget härleds ur ovanstående teoriavsnitt. Genom att presentera mitt analysverktyg vill jag tydliggöra fyra områden för hur jag avser tolka och behandla empirin. Ovan nämnda teorier skapar en ram som ligger till grund för konstruerandet av ett analysverktyg. Ståndpunkter i analysverktyget är följande,

- *Incitament - Incitament för deltagande i nätverkskonstellationer*
- *Koordinering – Koordinering, gemensamma verktyg mål och visioner*
- *Roller - Roller, relationer och beslutsfattning*
- *Långsiktighet – Långsiktigt samarbete*

Inom dessa fyra kategoriseringar presenteras olika nätverksteorier som presenterades i teoriavsnittet. Tanken är att modellen ska underlätta för läsaren att följa med i empirin. Det man bör ha i åtanke är att områdena överlappar varandra och inte helt går att skilja ifrån varandra. Anledningen till valda kategorier är att först krävs incitament för att få aktörer delaktiga, steg två är att koordinera sina uppgifter till arbetet, det tredje är de roller som uppkommer vid nätverksarbetet och slutligen är hur långsiktighet skapas i nätverket.

Figur 3 Analysverktyg

Incitament	Koordinering	Roller	Långsiktighet
Intressen Inkluderande/Exkluderande nätverk Incitament för deltagande Homogena/heterogena intressen	Anpassning Förutsättningar Skapa gemensamma mål Koordinering	Relationer Beslutsfattning Konsensus kontra Auktoritet Information/språk Beroende	Problemlösning Gemensamma mål Strategier för framtiden Nya verktyg/modeller

Förklaring

Analysverktyget utgörs av fyra huvudområden som presenteras tabellen ovan, genom dessa områden kommer insamlad empiri presenteras och analyseras.

- *Incitament - Incitament för deltagande i nätverkskonstellationer.* Inom detta område diskuteras vilka incitament och argument det finns för olika aktörer att delta och medverka. Vilket problem är det som nätverket ska lösa och hur det gemensamma målet skapas. Dessutom diskuteras om nätverket är öppet *inkluderande* eller slutet *exkluderande* för nya medlemmar att ta sig in i nätverket. Därutöver diskuteras vilken typ av nätverk det är, om det är ett nätverk för både offentliga och privata aktörer eller om någon utesluts. Till diskussionen tillhör inte bara vad de får ut av att medverka utan även för vem och vilket ändamål de deltar. Däribland diskuteras om aktörernas

intressen är *heterogena* eller *homogena* det vill säga om de överstämmer eller inte med varandra.

- *Koordinering – Koordinering, gemensamma verktyg mål och visioner.* Inom detta område diskuteras vad nätverket innebär för aktörerna och om den nya arbetsmetoden har inneburit att de har behövt ändra arbetsuppgifter. Diskussion tar utgångspunkt i viljan, möjligheterna att koordinera sina befintliga arbetsuppgifter samt att anpassa sig till nya förhållningssätt och mål.
- *Roller - Roller, relationer och beslutsfattning.* Inom detta område diskuteras problematiken med olika relationer och roller i nätverket, finns det beroendefaktorer. Det diskuteras även vem som har kontrollen över dagordningen och vem sätter agendan för diskussion, vem ansvarar för hur informationen sprids och delas mellan aktörer. Diskussionen handlar om hur aktörerna förhåller sig till varandra, om de lyssnar och har förståelse för varandras förutsättningar och anpassar språket till varandra. En viktig del i detta avsnitt är diskussionen om beroende mellan aktörer samt om nätverket styrs genom konsensus eller med en auktoritärt ledande aktör.
- *Långsiktighet – Långsiktigt samarbete.* Inom detta område diskuteras hur deltagande aktörer ser på samarbetet i nätverket som en långsiktigt hållbar arbetsmetod för att lösa problem. I denna del diskuteras om det finns stabilitet i nätverket för att kunna fortsätta arbeta gemensamt och i vilken utsträckning det kontinuerligt behövs nya arbetsmetoder.

3. Tillvägagångssätt

3.1 Diskussion för vald metod

Jag har valt att genomföra en kvalitativ fallstudie där jag studerade fallet kompetensplattformen, utifrån nätverksarbetet mellan regionala- och näringslivsaktörer. Anledningen att jag genomförde en fallstudie med kvalitativ data var för att det lämpade sig bra vid studier som hade som syfte att ta reda på hur något var utifrån involverade aktörers upplevelser och erfarenheter (Bryman2008:375f). Jag valde att genomföra samtalsintervjuer för att samla in empiri. Orsaken till att jag gjorde det var för att semistrukturerade intervjuer gav en bred översikt över arbetet med kompetensplattformen. Anledningen till att jag valde metoden var för att intervjupersonerna kunde bidra med information om projektet ur ett annat perspektiv än det som framkom vid dokumentstudier, exempelvis mer beskrivande om arbetet med kompetensplattformen utifrån förväntningar och erfarenheter. Genom att ta reda på aktörers synpunkter och erfarenheter till projektet kunde jag få en djupare deskriptiv analys om hur verkligheten är befattad och det arbete som har lagts ner vid kompetensplattformen.

3.2 Hur har data samlats in och analyserats?

Intervjuernas funktion

De valda intervjupersonerna är delaktiga i projektet kompetensplattformen. Jag valde att intervjua både representanter från Västra Götalandsregionen och kommunalförbunden, arbetsförmedlingen samt personer från näringslivet. Jag valde att presentera intervjupersonerna anonymt utan namn. Istället presenterade jag den tillhörandes roll i arbetet.

Det var viktigt att förhålla sig kritisk till samtalsintervjuernas verkliga effekter och resultat. Intervjuer kunde enbart ge en överskådlig bild av verkligheten, dock är bilden av verkligheten subjektiv. Likaså är resultatet av intervjuer subjektivt och det visade enbart respektive persons bild av verkligheten (Esaiasson m.fl. 2006:280). Det var viktigt att ha i åtanke att vid denna typ av kvalitativa fallstudie så är det inte rimligt att anta att respondenternas svar skulle kunna representera alla erfarenheter av alla aktörer som deltagit. Urvalsgruppen bestod i detta fall av de involverade aktörer som jag valde att ta som utgångspunkt i min uppsats, det vill säga näringslivet och regionala aktörer. Dock lämpade sig intervjuer till denna uppsats eftersom jag avsåg att studera involverade aktörers erfarenheter av projektet kompetensplattformen.

Samtalsintervjuer brukar anses som en lämplig metod för att ta reda på personers erfarenheter och lärdomar av olika projekt (Bryman 2008:391).

För att finna aktuella intervjupersoner valde jag att kontakta de personer som presenterades på kompetensplattformens hemsida och som skulle vara ansvariga i regionen och på kommunalförbunden. Samtliga personer jag kontaktade var personer som ansvarade för kompetensplattformen antingen på Västra Götalandsregionen eller på något av de fyra kommunalförbund som ingår i Västra Götalandsregionen. De fyra kommunalförbunden är Göteborgsregionen, Sjuhärad, Fyrbodol och Skaraborg. Samtliga kontaktpersoner ansvarar för arbetet med kompetensplattformen inom sitt lokala område. Därefter tillämpade jag den välbeprövade *snöbollsmetoden* där jag bad kontaktpersoner om relevanta kontaktpersoner från näringslivet som kunde bidra med relevant information vid samtalsintervjuer (Bryman 2008:184f).

Att få kontakt med personer från regionen och kommunalförbunden gick förhållandevis smidigt. För att få kontaktuppgifter till näringslivsrepresentanter var jag tvungen att gå via de regionala aktörerna, det framgick inte tydligt vilka som medverkade i branschråd på någon hemsida. Det visade sig även att det gick enkelt att få kontakt med näringslivsrepresentanterna och att dessa var väldigt positiva till att ställa upp på en intervju.

Presentation av intervjupersoner

Jag intervjuade totalt 11 personer. 6 personer var representanter för Västra Götalandsregionen och de fyra kommunalförbunden, 3 personer var delaktiga i branschråden och bestod av representanter från näringslivet, 1 person representerade Business Region Göteborg² och 1 person representerade Arbetsförmedlingen. De första intervjuerna bestod av representanter från Västra Götalandsregionen och kommunalförbunden. De flesta hade varit med och jobbat med kompetensplattformen sedan starten 2009. De flesta hade en betydelsefull roll, exempelvis som projektledare för det lokala kompetensplattformensarbete. Därefter intervjuade jag representanter från näringslivet. Dessa personer hade varit delaktiga i projektet en längre tid, exempelvis i olika branschråd. Intervjupersonerna kom ifrån Västra Götalandsregion, Sjuhärad kommunalförbund, Göteborgregionens kommunalförbund, Fyrbodol

² "Business Region Göteborg (BRG) är ett aktiebolag som ägs av Göteborgs stad. Jobbar utan vinstintresse för en hållbar tillväxt i regionen", (www.businessregion.se avläst 2013-05-03)

kommunalförbund, Skaraborg kommunalförbund, Business Region Göteborg (BGR), Byggbranschråd, E-handel/logistikbranschråd, bemanningsbranschråd och Arbetsförmedlingen.

Intervjuerna

När jag konstruerade intervjufrågorna så försökte jag formulera så att de flesta frågorna blev så neutrala och icke-styrande som möjligt. Undantagsvis var det vissa frågor som rent bakgrundsmässigt var väldigt avgränsade och konkreta. När jag förberedde intervjufrågorna var tanken att frågorna skulle vara konstruerade så att de öppnade upp för intervjupersonerna att prata mycket och brett. Alltså att intervjupersonen kände att de hade möjlighet att utveckla sina svar. (Esaiasson m.fl. 2006:254f) Jag hade anpassat frågor beroende på personens relation till projektet kompetensplattformen. Frågorna blev över min förväntan väldigt öppnande, för när intervjuerna fortlöpte kunde jag bocka av intervjufrågor som jag redan fått svar på. Dock uppkom nya och andra frågor som exempelvis *Hur gick det till när ni gjorde det? Hur tänkte ni där?* etcetera. För att komma ihåg det som sades på intervjuerna använde jag diktafon, efteråt transkriberades intervjuerna. Det som är positivt med att genomföra semistrukturerade intervjuer istället för att skicka ut enkäter är att det är enklare att ställa följdfrågor exempelvis *Kan du motivera hur du menar då? Varför?* (Bryman 2008:386)

Intervjuerna skedde på intervjupersonens arbetsplats, på så sätt var intervjupersonen bekväm i situationen. Varje intervju pågick mellan 45-60 minuter. Vid ett intervjutillfälle, tillsammans med representanterna från Sjuhärad kommunalförbund, genomfördes intervjuerna tillsammans med båda representanterna, denna intervju tog cirka 90 minuter att genomföra. Det kan diskuteras huruvida det faktum att de två medverkade tillsammans påverkade vad de vågade ta upp på intervjun. Dock fick jag intrycket av att respondenterna inte hämmades av att de medverkade tillsammans. Tvärtom fick jag intrycket av att de var väldigt bekväma med att diskutera kompetensplattformensarbete tillsammans och båda personerna fick komma till tals lika mycket.

3.3 Avgränsningar

Det var aldrig aktuellt att genomföra enkäter istället för intervjuer, enkäter lämpar sig bättre vid kvantitativa studier där resultatet inte behöver vara lika beskrivande med aktörers uppfattningar om ett visst problem.

Nackdelarna med fallstudier är att de sällan är tillämpningsbara på andra projekt (Esaiasson m.fl. 2006:121f). Även om fler regioner hade tilldelats samma ansvar för att skapa kompetensplattformar är alla fall unik. Olika regioner har stort självbestämmande över hur de väljer att jobba med kompetensplattformen, därför är det svårt att säga att resultatet i denna uppsats skulle blivit detsamma om utgångspunkten var att studera någon annan regions arbete. Varje kompetensplattform har utgångspunkten i regeringens beslut om enade regionala kompetensplattformar. Dock har olika regioner olika förutsättningar, detta kan bero på många olika faktorer, exempelvis regioner med tydliga storstäder eller en viss geografisk placering. Därför kan det vara svårt att tillämpa denna studie på andra regioner och säga att detta är genomgående för samtliga regioners sätt att arbeta med kompetensplattformen. Andra regioner kan ha jobbat helt annorlunda med kompetensplattformen och därför fått fram andra resultat och problem. Möjligheten att generalisera och säga att resultatet är generellt för alla regioners arbete med kompetensplattform går inte, men studien kan ligga till grund för fortsatt forskning om hur regioner jobbar olika med denna typ av policy. Eftersom det inte går att säga att resultatet är generellt med andra kompetensplattformars arbete, kan metoden jag valde i min uppsats ligga till grund för studier av kompetensplattformen på andra ställen.

4. Empiri och analys

I detta avsnitt presenteras insamlad empiri genom att en sammanställning görs av intervjupersonernas svar. Svaren har kategoriserat efter de olika temaområden som presenterades i analysverktyget (avsnitt 2.6). Varje avsnitt avslutas med en analys där det empiriska materialet analyseras med utgångspunkt i det teoriverktyg som presenterats. Exempelvis i avsnitt 4.1.1 Incitament för deltagande i nätverkskonstellationer, kommer först en presentation av insamlad empiri därefter kommer en analys.

Kompetensplattformen kräver mycket kollaboration mellan olika aktörer för att kunna genomföras. Regeringen hade angett ett antal intresseområden samt problem som skulle lösas av kompetensplattformarna. En central roll i Västra Götalandsregionens arbete med kompetensplattformarna var den lokala förankringen i regionens 49 kommuner. Därför valde Västra Götalandsregionen att delegera ut ett visst ansvar över kompetensplattformarna till en delregional nivå, till de fyra kommunalförbunden. Tanken är att de fyra kommunalförbunden kontinuerligt ska återrapportera till Västra Götalandsregionen. Följande skriver VGR på kompetensplattformens hemsida om varför de har valt att delegera arbetet med kompetensplattformen till kommunalförbunden.

”Arbetet i Kompetensplattform Västra Götaland leds av Västra Götalandsregionen i nära samverkan med de fyra kommunalförbunden. Det ger oss möjlighet att arbeta för hela regionens bästa med stark hjälp av den lokala förankringen.”

- Kompetensplattformen VGR hemsida

4.1 Incitament för deltagande i nätverkskonstellationer

Första kontakten

Målsättningen att öka samarbetet genom nätverk påbörjades 2009. Dock visade det sig att flera hade haft en ambition och tanke att öka samarbetet mellan region och näringsliv tidigare kring dessa frågor. Att skapa ett samarbete skedde inte över en natt och för de flesta innebar det ökade samarbetet nya kontaktnät. Vägen till att skapa nya nätverk med branscherna har sett olika ut i de olika delarna av regionen. Det var många som ansåg att befintliga kontaktnät hade en stor betydelse i skapandet av nya nätverk mellan regionala aktörer och näringslivet. De aktörer som hade arbetat i branschnätverk tidigare hade vana av att diskutera bland annat dessa typer av frågor gemensamt. Det som varit problematiskt var att de inte haft samma

utbildningsanknytning, vilket hade försvårat möjligheterna för att lösa kompetensförsörjningsproblem. Även det enskilda företaget upplevde att även om de arbetade med kompetensförsörjningsfrågor i hemorganisationen så saknades möjligheterna att påverka utbildningsanordnarna.

”Det fanns inget naturligt forum för det och som enskild person så har du inte så mycket att säga till om i de frågorna om du ringer till en rektor eller vem ska man ringa till en politiker kanske, alltså man vet inte vilka vägar man ska gå, alltså träffar man personer som jobbat med utbildningar säger man såhär ser det ut men vad händer med det sen? Det stannar hos den personen kanske men sen så händer ingenting, så jag tycker ändå tanken med det här är bra.”

- Bemanning

När kommunalförbunden skapade nätverk hade de redan befintliga nätverken en stor betydelse. Göteborgsregionens kommunalförbund var vana vid att jobba i nära kontakt med olika branscher i branschrådsnätverk. För dem handlade kompetensplattformarbetet istället om att skapa nya arenor. De lade stort fokus på att utveckla nya verktyg, exempelvis ”Verktyget för utbildningsplanering” (VUP) som ska bli en plattform av statistik om utbud och efterfrågan på olika utbildningar och arbetskraft i regionen. Redskapet ska kunna användas för framtidsspaning samt ge en överblick över hur efterfrågan och utbud ser ut i realtid. Samtidigt började man jobba med att utveckla och starta upp olika collegeformer och verktyg för validering.

”Vård och Omsorgscollege” och ”Teknikcollege”. College-formerna beskrivs som ”... kvalitetsstämpel på utbildningar med hög kvalitet. [...] Konceptet bygger på regionala och lokala förutsättningar. Genom ett nära samarbete mellan arbetsgivare och utbildare utformas utbildningarna för att passa arbetsgivarens behov av kompetens.”

- Vård och omsorgs-College hemsida

När kommunalförbunden fick i uppgift att börja samverka mer med representanter från näringslivet började projektledaren undersöka om det redan fanns befintliga nätverk i delregionen. Det visade sig att både i Skaraborg och Sjuhärad fanns strukturer som liknade branschnätverk men var inte uttalade branschnätverk. Bland annat citatet nedan är från en branschrådsrepresentant som ingick i ett branschnätverk som hade vissa strukturer innan de aktivt började samverka tillsammans med Sjuhärad kommunalförbund. Det hade tidigare funnits liknande branschnätverk som branschorganisationer hade skapat mellan vissa företag

för att diskutera inom branschen, vissa hade diskuterat kompetensförsörjningsproblem men i ganska liten omfattning. Dessa branschnätverk var geografiskt indelade med andra lokala företag. Branschråden insåg nödvändigheten att inleda ett tätare samarbete med regionen för att föra processen vidare och inte bara diskutera inom branschrådet utan även försöka få kontakt med skolor och utbildningsanordnare. Problemet innan hade varit att näringslivet upplevde att det var svårt att få gehör från skolor och utbildningsanordnare. Det var viktigt för att kunna utvecklas på den lokala marknaden. Detta gav ett incitament för näringslivsrepresentanter att börja samverka i nätverk med regioner för att nå utbildningssamordnare.

”Vi känner även att det är väldigt Stockholms-fokuserat det finns många sådana duktiga kompetenser i Stockholm men lite mindre här i regionen då [...] därför är det viktigt att jobba med skolor och utbildningssamordnare för att säkerställa att vi får den här kompetensen och parallellt.”

- E-handel/logistik

Trots att det fanns några befintliga branschnätverk i vissa delar av regionen saknades det många branschråd inom de flesta branschområdena. Dessutom hade befintliga branschnätverk inte samma kontinuitet på träffandet, utan var mer sporadiska och aktörerna upplevde att de inte hade samma möjlighet att få gehör och möjlighet att påverka utbildning. För att få igång ett välfungerande samarbete pekade flera aktörer från region och kommunalförbund på att det krävdes någon som pushade mycket för att föra samarbetet framåt. En som motiverar och argumenterar varför aktörerna ska vara delaktiga och vad samarbetet ger deltagare. Det krävdes någon som var villig och hade möjlighet att lägga ner mycket tid för att pusha och övertala folk att bli mer delaktiga. Exempelvis visar nedanstående citat att det var viktigt att det fanns någon som var drivande i det inledande arbetet med att knyta kontakter. Det krävdes en viss övertalningsförmåga vilket flera representanter från kommunalförbunden, som inte tidigare haft nätverksstrukturer tillsammans med näringslivsrepresentanter, upplevde som problematiskt. Eftersom det saknades en tydlig plan på hur genomförandet skulle gå till var det flera som tyckte att deras arbete hade inneburit mycket övertalning och argumentation.

”Han var en fena på att knyta kontakter och sätta sig in i vad de olika aktörerna skulle kunna vinna på att gå in i de olika branschråden, [...] man måste alltid tänka på i dessa situationer

när man sätter ihop personer från organisationer med olika intressen att alla måste få ut något av det, samverkan är inget självändamål och det tror jag han var duktig på att se”

- Skaraborg kommunalförbund

Bristfälliga styrningsdokument, trög start, vikten av tydlighet

Det var flera aktörer från regionen och kommunalförbunden som menade att staten hade kunnat skapa bättre förutsättningar för att lyckas med nätverkandet. Det hade då krävts något tydligare styrdokument om hur det var tänkt att nätverksarbetet skulle gå till och hur förankringen kunde se ut på lokal nivå. Kommunalförbunden hade även en önskan om att arbetet hade varit mer välkänt, arbetet innebar mycket övertalning och argumentation för att få folk att förstå vikten av att delta i arbetet. Om den tiden hade lagts på att arbeta i nätverken och få fram resultat tror flera att arbetet inte hade varit så trögt och att de fått fram fler konkreta resultat.

”Det är delvis det som gör det så svårt att nätverka, att man kommer med informationen underifrån, om kompetensplattformen hade haft en kommunikationsplan som var nationell från början hade begreppet vara varit mer känt, kanske inte arbetet men i alla fall begreppet. Är man då inte motiverad och ser tydligt vad är det för mig i det här sammanhanget, då blir engagemanget mycket svalare.”

- Sjuhärad kommunalförbund

Öppenhet i nätverken

När väl ett nätverk hade börjat ta form fanns en öppenhet att få så många representanter från näringslivet delaktiga i samarbetet som möjligt. Även om många gärna sett att det var fritt inträde och att det var bra om så många aktörer som möjligt var delaktiga för att öka generaliserbarheten, så var det många som påpekar att arbetet kunde försvåras med för många deltagare. Vissa av intervjuade tyckte att det var viktigt att få med många deltagare eftersom det då inte gjorde så mycket om frånvaron var hög.

”Vi är 20-30 personer ... så där vet jag att vi diskuterade och han tyckte att det var för mycket folk, och det är vi ju men ska du ha hela bredden så måste man vara många för ska du ha hela branschen så måste du ha företagare som pratar om det och de, vi har ju inte helheten annars, vi tycker det är viktigt. Vi har ganska bra närvaro på mötena, det är klart att alla inte alltid är med det är omöjligt. Därför är det också bra att vi är fler företagande.”

- Bygg

Näringslivets intresse

Vilka incitament fanns för att få näringslivsrepresentanter delaktiga. Både näringslivsrepresentanter och regionala aktörer såg delaktighet i närverksarbetet med kompetensplattformen som en möjlighet att skapa bättre förutsättningar att få tag på rätt arbetskraft. Näringslivsrepresentanterna ställde upp helt frivilligt och det gavs inga ekonomiska incitament för att delta. Flera näringslivsrepresentanter såg att det underlättade för det egna arbetet att vara delaktiga. De kände att det öppnade för nya frågor och att de trodde att de kunde lösa sina kompetensförsörjningsproblem om de fick tillgång till utbildningssamordning, hjälp av arbetsförmedlingen och regionala aktörer. Detta var alltså en möjlighet för näringslivet att få gehör och lyfta det egna intresset.

”Vi gör detta för att det finns ett egenintresse, vi tror att detta arbete kommer hjälpa oss att få rätt kompetens framgent. Men detta är också en farhåga med hela projektet att blir det inte en verkstad i kompetensplattformens arbete. Läger vi ner en väldans massa jobb som vi håller på att göra med att identifiera våra framtida viktiga befattningar och deras kompetenser och rapporterar in det och sen inte får något tillbaks då blir det ju naturligtvis en stor frustration i organisationen.”

- E-handel/logistik

Samhällets intresse

För regionen fanns intresset av att skapa en konkurrenskraftig region. Detta skapade motivation för att regionen aktivt skulle arbeta och lägga omfattande resurser på kompetensplattformen. För att skapa en konkurrenskraftig region i förhållande till andra regioner fanns ett intresse från regionen att ha invånare som är anställningsbara. Med ”anställningsbar” menas individer med rätt kompetens som efterfrågas av nyetablerade och befintliga företag.

”... den första frågan företag ställer när det gäller att etablera sig i Göteborgsregionen så är det tillgång till kunskapsutveckling, vad finns det för tillgång till kunskapsutveckling i regionen för finns det inte tillgång till kunskap så är det ingen idé att börja etablera ett företag här.”

- Business Region Göteborg

”... för vår del så måste vi veta om det så att vi kan veta vad kan vi göra med våra arbetsökande”

- Arbetsförmedlingen

Analys

Intresse

Karaktäristiskt för nätverk är att det består av konstruerade institutioner mellan aktörer, skapade för att byta erfarenheter och resurser med varandra men samtidigt låta aktörer avgöra i vilken omfattning de ville delta. Som nämnades i empiriavsnittet bestod nätverken av en blandning av representanter. Var både regionala aktörer, statliga aktörer, näringslivsrepresentanter samt privata och offentliga utbildningssamordnare. Det faller ganska naturligt att samtliga aktörer hade egna intressen och visioner för vilka problem som de ville lösa genom att delta i arbetet med kompetensplattformen. Även om aktörernas intresse i viss mån var *heterogena* så fanns det även *homogena* intressen som band samman aktörerna. Att aktörerna hade heterogena intressen innebar att de hade olika intressen dock var målet med samarbetet homogent, alltså samtliga aktörer ville att det skulle ske en bättre matchning mellan utbud-efterfrågan på arbetskraft. Det heterogena intresset, egenintresset, var från näringslivsrepresentanternas håll framförallt att få möjlighet att påverka utbildningen så att kompetenserna skulle överensstämma med företagets efterfrågan. Näringslivsaktörerna var tvungna att överleva genom att bli konkurrenskraftiga både lokalt, nationellt och globalt. Regionala aktörers intresse var att skapa en stark region där företag ville etablera sig. Det homogena målet var att regionala aktörer ville att det skulle gå bra för näringslivet för att få en stark region där invånare har ett arbete. Det är allmänt vedertaget att invånare som jobbar genererar skatteintäkter som i sin tur kommer tillbaka till individen i form av välfärdstjänster. Näringslivet vinner i slutändan på om regionen är stark och har en stor attraktionskraft där folk vill bo och leva, för det lockar kompetent personal och i vissa fall även kunder.

Incitament

I teoriavsnittet konstaterades följande om vilka incitament som kan bidra till att aktörer vill delta i nätverksarbetet *”Faktorer som kan stödja och främja nätverk är lagstiftning, ekonomiska incitament och bidrag samt information om hur dialog kan bedrivas och vilka aktörer som är möjliga samarbetspartners.”*

Det fanns inga tydliga incitament från statligt håll, varken vad gäller ekonomiska resurser eller tydliga kommunikationsplaner. Istället fick de regionala aktörerna argumentera för att få näringslivsrepresentanterna att inse att det låg i deras egenintresse att de kunde få rätt kompetenser om de deltog. För näringslivsrepresentanterna fanns viljan att lösa sina egna

kompetensförsörjningsproblem, de vill kunna anställa rätt personal med rätt och relevant kompetens, det stämmer för både små, medelstora och stora företag. Det fanns varken ekonomiska resurser eller styrande avtal att tillgå för näringslivsrepresentanter. Det var istället det egna intresset och den egna vinningen som styrde näringslivsaktörerna att vilja ingå i nätverket och jobba med region och utbildningsanordnare. Regionala aktörer jobbade aktivt med att övertala och argumentera varför det var nödvändigt för näringslivsrepresentanter att delta. Somliga aktörer var medvetna om att problemet fanns, för andra aktörer konkretiserades ett nytt problem, som de kanske inte hade reflekterat mycket över tidigare.

Deltagande

Regionala aktörer släppte in representanter från näringslivet för att vara med att påverka utbildningarnas inriktningar och kunskapsmål. I teoriavsnittet diskuterades att nätverket skapas för att lösa problem. I detta fall ska aktörerna med olika kunskaper och erfarenheter agera för att höja kvaliteten på kompetensen och matchningen mellan utbildning - arbetsliv. Näringslivsrepresentanterna anses mest lämpade för att bidra med kunskaper om efterfrågan på kompetenser. Samtidigt som att regionala aktörer anses vara mest lämpade till att skapa lokala förutsättningar för att förankra ett kompetensnätverk där representanter från lokala utbildningsanordnare och näringsliv är representerade.

Generellt sett fanns det en öppenhet om att få många aktörer delaktiga, utifrån detta kunde man kalla nätverksarbetet som *inkluderande* för nya medlemmar. Dock fanns inga förväntningar att det skulle tillkomma så många aktörer att hela marknaden representerades i nätverket. Det var därför ett inkluderande nätverk där vissa blir delaktiga i nätverket och andra inte. På så sätt är det även *exkluderande* eftersom alla aktörer inte kunde vara delaktiga och kanske inte hade haft möjligheten att besluta om de skulle vilja/kunna vara delaktiga i kompetensplattformens arbete. Dessutom hade det inte varit möjligt för alla att mötas samtidigt i befintliga konstellationer. Detta innebar att det inte var möjligt att nätverken blev representativa för samtliga företag i regionen. Nätverket var öppet för både privata och offentliga aktörer och uteslöt ingen, men samtidigt kan det vara svårt att komma som ny. När det tillkommer aktörer finns en viss frustration och kanske oro från de befintliga aktörerna om att arbetet då kan behöva börja om. Det skapa oro i nätverket när det tillkommer nya, deltagare. Det blir som att starta om varje gång vilket deltagare i nätverket uppfattade som en tröghet. Som citeras i avsnitt 4.4 så sa Göteborgsregionens kommunalförbund att processerna

kunde vara lite tröga i början och att de ibland fick intrycket av att det blev lite ”vi ska lära känna varandra varje gång.” genom att det ständigt tillkommer nya.

Observationer

Starten på ett nätverk karaktäriserades av att aktörer med heterogena intressen började samarbeta för att nå homogena mål. Eftersom det inte fanns några incitament exempelvis ekonomiska eller reglerande från statligt håll så var det framförallt egenintresset som fick aktörer att börja intressera sig för frågorna. Nätverk konstrueras för att lösa problem. Problemen i detta fall består av kompetensförsörjningsproblem och bristande matchning mellan utbildning och näringsliv. I detta fall hade aktörer olika mycket erfarenheter om att arbeta med denna typ av problem. För de aktörer som inte tidigare arbetat med denna typ av frågeställningar konstruerades nya problem. Nätverken var inkluderande för nya aktörer. Men även om nätverken var öppna fanns en viss exkluderande aspekt, genom att aktörer hade olika förutsättningar och möjligheter att delta.

4.2 Koordination, gemensamma visioner

Stora, medelstora och små företag

Metoder och strategier för kompetensförsörjning fanns redan i de större företagen. De stora företagen hade en vana av att arbeta mer globalt, nationellt och konkurrensinriktat än de små och medelstora företagen. De hade rutiner och verktyg för att hantera kompetensförsörjningsfrågor och hanterade dessa genom sina HR-avdelningar. Mindre och medelstora företag saknar ofta denna resurs. Små och medelstora företag hade en trögare process för att dra igång arbetet. En orsak till detta var att de mindre företagen inte har samma förutsättningar och resurser för att diskutera kompetensförsörjningsfrågorna. Detta resulterade i att de i dessa frågor låg flera års arbete efter de större företagen. Medan stora företag hade möjlighet och erfarenhet av att diskutera dessa frågor menade flera aktörer att de medelstora och mindre företagen saknade erfarenhet av att jobba strategiskt med denna typ av frågor. Detta innebar att de mindre företagen fått utveckla delvis nya arbetsmetoder för de mindre företagen.

”De små och medelstora företagen är inte där än, de har en bra bit kvar att jobba med kompetensförsörjning, de stora företagen de har haft en annan beredskap, de ligger 10-15 år före i det här arbetet”

- *Business Region Göteborg*

”Vi är över 1000 anställda här totalt sett så vi har vissa interna resurser och stort intresse av att jobba med de här frågorna medan ett mindre, kanske nyetablerat företag som har färre än 100 anställda de kanske inte har de resurserna, möjligheterna att engagera sig i ett branschråd på samma sätt, de har en mer slimmad organisation om man uttrycker det så.”

- *E-handel/logistik*

”Vi vet att mindre företag inte har dessa resurser att fundera på detta utan de löser detta dag för dag.”

- *Sjuhärad kommunalförbund*

Konkurrenter men ändå inte

Även om näringslivsrepresentanterna jobbade gemensamt med denna fråga fanns fortfarande det faktum att de konkurrerade om arbetskraft och kunder på samma marknad. Även om flera av näringslivsrepresentanterna upplevde detta så trodde de inte att det var något som påverkade målet. De trodde att de hade gemensamma intressen tillsammans med andra i branschen.

”... i detta branschråd är vi också konkurrenter med varandra ... det är inte här vi vinner slaget om kunderna utan här finns ett gemensamt intresse utanför det att vi är konkurrenter att jobba på ett bra sätt ihop men det är helt klart att när vi träffas så är vi väl medvetna om att vi äter från samma kaka visst är det så.”

- *E-handel/logistik*

Gemensamma dialoger

Oavsätt om frågan om kompetens har funnits med i verksamheten sedan tidigare eller inte så finns det ett gemensamt intresse av att jobba mer med denna typ av frågor. De aktörer som nappat på idén att jobba gemensamt med regionala aktörer för att lösa kompetensförsörjningsproblematiken hade insett att rörtänket, där alla aktörer jobbar var för sig, måste bytas ut mot mer kollaboration. För att skapa ett långsiktigt samarbete krävdes det inte bara att regionala aktörer, kommuner, utbildningsanordnare och näringsliv var involverade. Det var flera som upplevde att det även krävdes en god och ökad dialog mellan

myndigheter på en statlig nivå för att skapa en bättre rutin och vana av att arbeta mer sektorsövergripande. Varje aktör kunde inte jobba ensam på sin kammare. Flera av de utmaningar och problem som aktörerna står inför sträcker sig över och mellan organisationer och sektorer. Lösningarna är därför svåra eller omöjliga att uppnå ensam.

”... sen är det upp till företagen att samverka med de leverantörer av kunskap som kan vara representativa leverantörer av kunskap in i deras företag och det vill vi att de gör i högre grad, att de ser för att vi ska få en bra kunskapsstillväxt så måste vi samverka med de aktörerna som levererar in kunskapen till oss för historiskt sett har det varit ganska rörtänk att här är arbetslivet och här är utbildningsväsendet och att de ska kunna matcha vartannat, man har säkert tänkt det men man har inte kommit till ett systemstöd.”

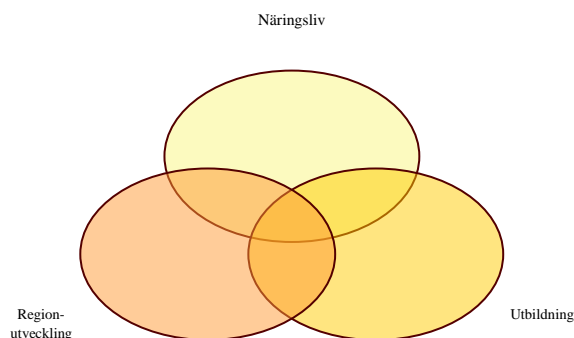
- Business Region Göteborg

Det fanns en uppfattning från regionala aktörer att näringsliv, region och utbildning hänger ihop mer än vad befintligt arbete visar och hur det är organiserat. Det var många som såg de tre delarna som något uppdelat med ett djupt inpräntat rörtänk mellan aktörerna (se Figur 4). I kompetensplattformarbetet krävdes ökad förståelse för gemensamma intressen, det var svårt att som ensam aktör uppnå de målen.

”Näringsliv, regionutveckling, utbildningssidan hänger ihop som tre bollar och i mitten har vi kompetensplattformen.”

- Västra Götalandsregionen

Figur 4. Överlappande arbetsuppgifter



Förankring i den egna organisationen

Hos de stora företagen fanns erfarenheterna av att diskutera kompetensförsörjning på HR-avdelningarna. På mindre företag fanns inte erfarenheten av att föra denna typ av dialog, det fanns helt enkelt inte tidsutrymme för det om de inte själva tog upp frågan och sökte hjälp. Det fanns ett intresse i organisationen men tidigare hade det sällan funnits utrymme för dialog kring dessa frågor i de mindre företagen. Aktörerna upplevde att de kanske inte diskuterade det mer i organisationen förutom de gånger som de behöver ta upp och diskutera något nytt som de stött på i kompetensplattformarbetet. Detta innebar att de egentligen var ganska ensamma i arbetet, inte nödvändigtvis utan stöd, och utan möjligheter att diskutera strategiska kompetensfrågor med någon som var tillräckligt insatta i dessa frågor i den egna organisationen. För nätverket innebär detta en risk och en sårbarhet om personer från mindre eller medelstora företag slutar. Det kan då vara svårt att hitta en ny representant som enkelt och smidigt kan fylla platsen i nätverket. Nätverk blir därför personberoende.

Bland de regionala aktörerna fanns helt andra förutsättningar, genom att många personer indirekt eller direkt jobbar med kompetensplattformens olika delar. Vissa jobbade exempelvis genom de olika college-formerna och andra jobbar i direktkontakt med både utbildning och arbetsliv.

Kommunalförbund och näringslivsrepresentanter upplevde att det var väldigt personbundet beroende på deltagarnas vilja att engagera sig. Arbetsförmedlingens medverkan uppfattas på många håll som något positivt och viktigt för processen. Men deras deltagande var ofta personrelaterat, det vill säga att det fanns en person som jobbade mer med att driva på och delta än att hela organisationen var delaktig som stöd. Det verkade alltså vara gemensamt för både Arbetsförmedlingen och näringslivsaktörer att deras representant i nätverket ofta jobbade ganska ensamma, även om de upplevde att de fick stöd från den egna organisationen så var kännedomen om arbetet lågt i den övriga organisationen.

”Han brinner för det här, och är en engagerad person, så det var enkelt att få med honom och han hör med alla grupper. Men man blir lite rädd över om han slutar eftersom det är så personberoende, för jag har inte arbetsförmedlingen som organisation, de känner jag inte att de finns bakom sådär starkt att de skulle kliva in med en resurs, utan jag tror det är väldigt mycket personberoende”

- Bygg

Analys

Olika förutsättningar

Nätverk består, som tidigare konstaterats, av olika aktörer som argumenterar för olika intressen, det är dock inte enbart intresse som skiljer aktörer från varandra. Förutsättningar i form av resurser och kapacitet kan se helt annorlunda ut mellan aktörerna i nätverket. Förutsättningarna för att delta är en del i nätverkets komplexitet. Att ha förståelse för varandras förutsättningar kan vara en nyckel till bättre koordinering mellan aktörerna. Som representanten från Business Region Göteborg uttryckte sig och som dessutom fick stöd från flera andra representanter, ”*de stora företagen de har haft en annan beredskap, de ligger 10-15 år före i det här arbetet*”. Förutsättningarna innebär att aktörer av olika storlek måste koordinera sig olika mycket, där framförallt de aktörer som inte hade vana av att arbeta med kompetensförsörjningsfrågor, små och medelstora företag, har längst väg att gå för att koordinera sig. Därför blir de små och medelstora företagen mer beroende av de stora företagen som har egna HR-avdelningar och erfarenhet av att ha arbetat med denna typ av kompetensfrågor.

Resursberoende av varandra

I teoriavsnittet konstaterades det att nätverk utgörs av aktörer som är resursberoende av varandra. Detta kan även påverka relationerna ”*I ett nätverk kan aktörer vara olika beroende av varandra, detta innebär att det kan uppstå medvetna eller omedvetna maktrelationer.*”. En utgångspunkt är att aktörer på ett eller annat sätt inte klarar av att genomföra förändringen själv. En annan utgångspunkt blir att aktörerna kan påverka varandra olika mycket beroende vilka resurser de har. Senare i teoriavsnittet presenterades två modeller utifrån Herttings teori om att ömsesidigt beroende även påverkade stabiliteten på samarbete (Figur 1). Samt att koordineringsproblem då skulle leda till instabilt samarbete. Eftersom båda aktörerna var beroende av varandra kanske det inte blir aktuellt att diskutera maktrelationer. I det långa loppet kan det säkert hända att aktörers deltagande och beroende påverkar stabiliteten på samarbetet.

Tidigare diskuterades att små, medelstora och stora företags olika förutsättningar att koordinera sig till de nya arbetsuppgifterna, exempelvis på grund av bristande erfarenheter och kunskaper om hur de skulle gå till väga. I förhållande till andra aktörer så har alla aktörer bristande kunskap inom något område, det resulterar i att alla är beroende av någon annan.

Det kan handla om att vissa aktörer upplever att de inte har möjligheterna att genomföra något ensam. En problematik som tidigare har funnits mellan involverade aktörer, utbildningsanordnare, region och näringsliv, är att de har verkat separerat från varandra, med generellt sett liten uttalad koppling till varandra. Business Region Göteborg konstaterade vid intervjun att ”... historiskt sett har det varit ganska rörtänk att här är arbetslivet och här är utbildningsväsendet och att de ska kunna matcha vartannat, man har säkert tänkt det men man har inte kommit till ett systemstöd.”. Liknande resonemang förs i flera av de genomförda intervjuerna. Genom att ingå i nätverket kan det uppfattas som ett erkännande att aktörer har insett att de inte kan jobba på varsin kammare med dessa frågor.

Viljan

Men koordinering handlade inte bara om förutsättningar och det faktum att aktörer var resursberoende av varandra. Det refererades i teorikapitlet till Hertting som poängterade att även viljan att koordinera sig och förankra i hemorganisationen kan vara en betydelsefull faktor över hur aktörer lyckas koordinera sig. En intervjuperson menade att det fanns en rädsla, för om en aktör från Arbetsförmedlingen skulle försvinna, för att stödet var personberoende snarare än organisatoriskt. Andra näringslivsrepresentanter gav uttryck för att de egentligen jobbade ganska ensamma med frågor som rörde det som diskuterades i nätverket. De diskuterade enbart frågorna i den egna organisationen om det uppstod några problem som de var tvungna att lösa med en kollega. De regionala aktörerna hade oftast flera i organisationen som jobbade indirekt eller direkt i olika projekt som gick under kompetensplattformarbetet.

Observationer

Det krävs en förståelse för att aktörer har olika förutsättningar för att lyckas med att koordinera sig till det gemensamma arbetet. Det är en del i nätverksarbete, att aktörer har olika erfarenheter, det är även det som är en bidragande faktor till varför nätverksarbete är nödvändigt. En framgångsfaktor vid nätverksarbetet även om aktören inte har kunskapen, är viljan att ändra sina arbetsuppgifter och att vara mottaglig för förändringar och nya idéer.

4.3 Roller, relationer och beslutsfattning

Roller

Kommunalförbundens roll under mötena hade varierat mellan kommunalförbunden, gemensamt var att kommunalförbunden hade rollen att tillkalla övriga aktörer till mötet. Dock sattes agendan för mötena gemensamt. Samtliga kommunalförbund hade valt att arbeta med egna branschråd förutom Fyrbodals kommunalförbund som hade valt att delegera ansvaret till kommunerna. De ansåg att deras roll som kommunalförbund inte omfattade ansvaret över branschråden. Att skapa branschråd ansågs av Fyrbodal istället vara en uppgift för kommunerna. Detta berodde på att kommunalförbundets roll i kompetensplattformen var beroende av kommunernas vilja att genomföra projektet och vara delaktiga. Det är naturligtvis en tolkningsfråga om vilken roll aktörerna spelar och vem som ska ansvara för vad.

”... för i grunden så är det regionerna och kommunerna som ska komma överens med vad man ska göra, men vi är så många och då tog man kontakt med kommunalförbunden, men det hade varit enklare om de hade tagit kontakt med kommunerna och kommunerna i sin tur hade bett kommunalförbunden att ta hand om detta. För nu blev det så att kommunalförbunden fick i uppdrag att förankra detta till kommunerna fastän vi inte hade uppdraget.”

- Fyrbodals kommunalförbund

De andra kommunalförbunden hade sekreterarroll under branschrådsmötena och även i viss mån uppgiften att ta fram underlag och kontakter. Deras uppgift var att se till att alla aktörer fick information om nästkommande möten och vilket område som då skulle behandlas. Det var flera som pekade på att det fanns brister i kommunikationen om vem som var lämplig att kontakta för ett visst problem. Tanken var att aktörer i framtiden enklare skulle veta vem de skulle vända sig till och ta kontakt med vid olika tillfällen och i olika frågor.

”Alltså ett lite bättre tydligare styrdokument där man ser vilka är involverade, hur är aktiviteterna i år, målgruppen och så vidare, så det kommer jag nog jobba med framöver parallellt med branschråden då. [...] Det kan vara ett önskemål om utbildning, det kan vara att man vill ha en samverkan inom något område och då vet man 'ah då är de det och man ska kontakta här' eller högskolan eller kanske någon annan aktör som stödjer näringslivet. Så att man har den kartbilden ganska klar för sig, det tror jag.”

- Skaraborg kommunalförbund

Öka kunskaper och minska missförstånd

Aktörerna i nätverket hade inga gemensamma metoder för att sprida information mellan varandra. Den mesta dialogen skedde på mötena. Kontakten kunde även ske via mail eller möten mellan aktörer som arbetade gemensamt i ett visst projekt. Det fanns dock en enad tanke i regionen att mer av kontakt och informationsutbyte skulle ske mellan aktörer som hade ett specifikt projekt tillsammans istället för att alla skulle behöva delta hela tiden. Information mellan regionen och kommunalförbunden skedde genom möten och rapporter. Överlag var det inte så mycket information mellan aktörer, tanken är att det ska öka och ske naturligt över tid. I nuläget hade alla aktörer ganska fullt upp med sitt eget arbete. Det var därför som region och kommunalförbund träffas tillsammans några gånger per år för att utbyta erfarenheter. Det arrangeras kompetensdagar och konferenser för informationsspridning där regionala aktörer, näringsliv och även utbildningssamordnare hade möjligheter att mötas på. Det var flera som påpekade vikten av att skapa gemensamma arenor där aktörer kunde mötas naturligt.

”Kompetensdagar som har varit som en konferens, där det har blivit lite mer input för vår del. [...]vi får mer input på hur man ser hos regionen och attityder hos ungdomar och lite sånt. Det är ju lite teman varje gång vi har haft det ”

- *Bemanning*

”... att man hittar gemensamma arenor och det som är regionens roll att skapa dessa arenor och mötesplats och få en roll snarare än att peta i detaljerna, för frågan är viktig för alla parter både utbildning och arbetsliv.”

- *Västra Götalandsregionen*

Det var flera aktörer som påpekade att det var viktigt att folk pratade samma språk. Om inte aktörer talade samma språk i nätverket kunde saker missförstås. Därför poängterade framförallt representanter från näringslivet vikten av att tala samma språk för att undvika att aktörer talade förbi varandra. För branscherna och företagen var det mycket diskussioner om hur de kunde definiera befattningar och yrkesroller så att de stämde överrens. Vid intervjutillfället var det flera företag som upplevde att olika befattningar hade samma roll men att arbetsuppgifterna var olika och vice versa. Detta var problematiskt vid mötena och ledde i viss mån till att de pratade förbi varandra. Det var mycket arbete som hade fått gå åt att försöka definiera gemensamma begrepp och krav på kunskap som olika befattningar behövde.

”För det är så inom branschen kan det finnas olika befattning och olika namn medan personerna kanske gör samma sak.”

- E-handel/logistik

”Det gäller att tala samma språk, så att man inte uttrycker sig på en byråkrats sätt fast man menar detsamma som näringslivet man måste hitta samma språk...”

- Sjuhärad kommunalförbund

Beroende

Det fanns en specifik aktör som flera aktörer var beroende av vid kompetensplattformarbetet. Även om alla aktörer spelar en betydelsefull roll så var det framförallt näringslivets vilja att vara delaktig som poängterades vid intervjuerna. Problemet var framförallt att de andra aktörerna hade varit relativt enkla att få med, men det var flera som nämnde att det var trögt att få representanter från näringslivet delaktiga. Därför upplevde de andra aktörerna i nätverket att det var i en viss beroendeställning till näringslivet.

”... skolan sitter alltid i knä på näringslivet och välviljan ... i detta blir det en obalans av behovet, näringslivet vet att de behöver arbetskraft, däremot är de frågorna inte så akuta som att få tag på rätt råvaror till nästa månad. Det blir då processledaren som får klia och piska för att det ska gå framåt.”

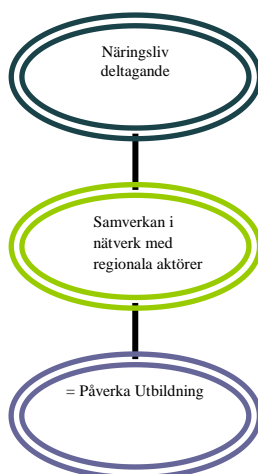
- Sjuhärad kommunalförbund

Näringslivsrepresentanterna motiverade sin medverkan med att få tillgång till utbildningssamordning och få ett bättre underlag genom kontakten med regionen samt att kunna vara med och påverka utbildningsutbudet. Målet för dem var att de skulle kunna säkerställa att de fick den kompetens de ville ha. Näringslivets syn på delaktighet i samarbetet visas i figuren nedanför. Figuren (se Figur 5) visar att näringslivsrepresentanterna deltagande beror på att de vill ha möjlighet att påverka utbildningen. Som framkommer i citatet nedan så var näringslivets syn på nätverken att det kunde ske en smidigare koppling mellan näringsliv och utbildning. Det bidrog till att näringslivsrepresentanterna upplevde att istället för att som tidigare lägga ner mycket tid på att först hitta rätt person så kunde de minska tidsåtgången genom att nätverk gav en direktväg in. Detta underlättade deras arbete med att få gehör för sina kompetensbehov.

”Nu är det så, att det är ganska fragmenterat om man ska jobba med ett universitet med de olika institutionerna och så vidare. Det kan nog vara bra att ha en väg in istället för att behöva ha kontakt med jättemånga institutioner eller fakulteter. Men maskineriet är inte färdigutvecklat om man säger så, vi är på den här fasen”

- E-handel och logistik

Figur 5. Näringslivsrepresentanternas syn på deltagande



Analys

Roller

När samverkan i nätverkskonstellationer skapas tilldelas aktörer, medvetet eller omedvetet, olika roller och relationer. Det kan vara nätverk med en auktoritär beslutsfattande aktör som driver på arbetet i en gemensam riktning eller det kan vara ett mer konsensusstyrt karaktär. I detta fall kan vi se tendenser till både och. Delvis är det för att regionen har rollen att vara drivande, sammanfattande och skapare av nätverksstrukturen. De regionala aktörerna kan ses som en beställarroll, där de efterfrågar ett visst deltagande, som är inriktat på kompetensförsörjning. Näringslivsrepresentanterna får då en utförarroll eftersom de ska bidra med sitt deltagande och resurser i form av tid och kunskap. Det skulle vara felaktigt att hårdra och säga att de regionala aktörerna styr nätverken. Visst har de en stor roll när det gäller strukturen på vad som ska diskuteras och vilka problem som ska lösas. Dock är näringslivsrepresentanternas roll nästan lika styrande, eftersom det är frivilligt för dem att delta och som nämndes ovan så är det främst deras egenintresse som avgör deras deltagande. Nätverkets struktur och målformulering är mer av konsensusstyrd karaktär. I teoriavsnittet diskuterades konsensusstyrda nätverk ”Börzel diskuterar att vissa forskare hävdar att

policynätverk ofta är stabila nätverk med konsensus, oftast är alla aktörer överens om mål, de flesta aktörer delar även samma intressen.” I likhet med andra konsensusstyrda nätverk kan det bitvis upplevas som tröga processer där alla ska komma till tals. Det fanns en efterfrågan på tydligare styrdokument som kom ovanifrån, just för att nätverket skulle kunna få tydligare struktur och mer smidigt kunna gå vidare till att skapa gemensamma mål.

Beroenderelationer mellan deltagarna

Utifrån ovanstående diskussion om styrande kontra konsensusstyrda nätverk går vi över till diskussionen om beroenderelationer. I teorin diskuteras att aktörer kan vara olika beroende av varandra och att ett nätverk där aktörerna är mer beroende av varandra tyder på lite starkare samarbete. Det har att göra med att aktörer upplever att de behöver de andra aktörerna för att kunna nå sina egna mål. Båda aktörerna var beroende av varandra och beroende av att det gemensamma arbetet kommer leda till konkreta resultat. Näringslivsrepresentanterna ville ha tydliga resultat och om dessa inte kom skulle deras förtroende för processen antagligen minska. Det fanns både de näringslivsrepresentanter som upplevde att de tidigare hade klarat av kontakterna med utbildningsanordnarna själva och de som upplevde att de behövde extra stöd. De flesta från näringslivet kände dock det sistnämnda. Regionala aktörer var alltså inte bara beroende av att näringslivet skulle delta utan även att det skulle ske en förändring omgående för att behålla näringslivet. I nuläget var det framförallt regionala aktörer som tryckte på vikten av att få fler näringslivsrepresentanter delaktiga i processen. Detta kunde både bero på att näringslivsrepresentanterna var omedvetna om projektet eller att de inte kände ett tillräckligt stort förtroende för att få gehör för sina behov och önskemål. Dessutom hade näringslivsrepresentanterna som deltog en förväntan på att det skulle ske förändringar men om detta inte infriades kunde tålamodet, legitimiteten och förtroendet för att delta sjunka.

Eftersom det fanns ett beroende framför allt till näringslivet innebar det att deras medverkan i allra högsta grad påverkade måluppfyllelsen. Huruvida de gemensamt kunde nå mål och få resultat visade sig påverka legitimiteten för nätverksarbetet. Deltagarna kände att det var av stor betydelse att det fanns tydliga resultat för att de skulle fortsätta vilja vara delaktiga. Det fanns tydliga förväntningar på att konkret få gehör för sina förslag, det fanns även en tydlig uppfattning om att tid är pengar.

Gemensamma språk och arenor

I relation till tidigare diskussioner om förutsättningar till koordinering och att lyfta sina egna intressen kommer diskussionen om gemensamma språk och arenor. Som nämndes i teoriavsnittet väljer aktörer antingen att den styrande aktören definierar tydliga mål och tillvägagångssätt för att nå målen, eller att aktörerna gemensamt sätter upp gemensamma mål. I detta fall är det sistnämnda aktuellt. För att lyckas skapa gemensamma mål och metoder samt för att nå dessa fanns det flera som pekade på vikten av att ha gemensamt språk, informationstillförelse och arenor att mötas på. Även om flera aktörer ansåg att det var trögt och tidskrävande att konkretisera gemensamma begrepp så såg de flesta att det var nödvändigt för att undvika missförstånd. Dialogen är även ett instrument för att skapa förståelse och tillit mellan aktörer.

Observationer

Det fanns inga tydliga rollfördelningar mellan regionala aktörer och näringslivsrepresentanter. Det var möjligtvis det faktum att regionala aktörer hade fått uppdraget och drog igång nätverket som gjorde att de kunde anses vara de mer drivande aktörerna och ha det som närmast kan beskrivas som en beställarroll. Dock var det mest konsensus som styrde målformuleringarna, detta gjorde att näringslivsaktörerna upplevde att processerna var något tröga. Aktörerna var beroende av varandra. Om de var ömsesidigt beroende eller om regionala aktörer var något mer beroende av näringslivsrepresentanters deltagande går att diskutera. Majoriteten av näringslivsrepresentanterna hade kanske inte haft kunskap om hur de skulle gå till väga för att skapa gemensamma arenor med utbildningssamordnare utan regionernas hjälp. För att formulera gemensamma mål och verktyg poängterades vikten av att ha en god dialog.

4.4 Långsiktigt samarbete

Strategier, mål och visioner

Aktörerna var eniga om att det krävdes tydliga mål och visioner samt regler och strategier för att nå framgång i arbetet. Det nämndes både från regionala och näringslivets representanter att det krävdes någon som pushar för att föra arbetet vidare, annars kunde processen upplevas som trög. Samtliga aktörer insåg att arbetet var tvunget att fortgå och bli ett långsiktigt samarbete för att det ska kunna generera verkliga resultat. Regionala aktörer ansåg att det krävdes att få folk att inse vikten av att vara delaktiga och lära sig av att processen kunde vara

långsam och trög i början. Näringslivsaktörer ansåg att den tröga delen försvårade arbetet, de ville se tydliga resultat och snurr i maskineriet. Det fanns dock ett hopp hos båda aktörerna att processen kommer bli allt smidigare när det blir en del av rutinarbetet.

”Det jag kan se är att det borde gå lite snabbare framåt, man vill gärna känna från varje möte man har varit på att nu ’o va bra nu gav det oss det här denna gången’ men det har blivit lite mycket upprepning att vi stannar vid samma diskussion så kanske lite bättre styrning.”

- Bemanning

”All tid är dyrbar, och då märker man ibland att det är mycket avbokningar på de här träffarna och folk prioriterar bort det, men ser man verkligen att det ger någonting så kanske man inte prioriterar bort det. Och det är ju där, alla måste börja tänka så, du kan inte se något just nu men du kommer se något sen om några år, och det är det du måste göra, då tycker jag att om då den som leder det här i stegform, små mål nästa mål hur går vi vidare då tror jag att motivationen ökar ännu mer hos samtliga faktiskt.”

- Bemanning

”Det som krävs för att vi inom företagsvärlden ska fortsätta känna ett engagemang för den här processen det är att vi så fort som möjligt efter vi rapporterat att vi börjar se en återkoppling till oss. Så att, dels, tar emot vår framtidsspaning på ett bra sätt men så att det så fort som möjligt börjar produceras den kompetensen som vi behöver.”

- E-handel/logistik

Näringslivsrepresentanterna upplevde att det behövdes en tydlighet på vad som efterfrågades från dem. De var villiga att delta och hjälpa till men det räckte inte att bara sitta med på mötena, de ville ha konkreta svar på vad det är som ska genomföras. Det är inte bara från regionala aktörer som de efterfrågade konkreta svar utan framförallt ifrån utbildningsanordnarna och arbetsförmedlingen. De ville veta hur de kunde bidra och påverka.

”... be oss om hjälp, efterfråga vad ni vill ha för hjälp från oss, vi finns här. Men de måste fråga, de måste komma på vad de vill och så finns vi här så fort de är redo för vi är inte så svårövertalade vi vet ju om det sen innan.”

- Bygg

Nya verktyg

Allt eftersom arbetet pågick uppkom det nya verktyg och arbetsmetoder. Dessa nya arbetssätt skulle verka för att underlätta och skapa nya arenor för hur aktörer skulle kunna jobba med

kompetensplattformen. Dessa arbetsmodeller skapades för att underlätta samarbetet och skapa möten som leder till konkreta och synbara resultat. Det var ett ständigt pågående arbete med att utveckla nya modeller och strategier för samarbete mellan olika aktörer och konstellationer. Arbetet innebar ett ständigt utvecklande och det hade framarbetats nya modeller för hur en region ska kunna jobba gentemot näringslivet. Projekt som hade startats och utvecklats var exempelvis hur region och näringsliv kan jobba med validering, olika college-former, möten och dialog, praktikplatser, studiebesök på arbetsplatser (skola-arbetsliv). I Göteborgsregionens kommunalförbund pågick ett arbete med att arbeta fram ett verktyg som synliggör och underlättar för utbildningsplanering. De har valt att kalla det för VUP – verktyg för utbildningsplanering. I verktyget, som ska användas i hela Västra Götalandsregionen, synliggörs strategier på vad branscherna efterfrågar i framtiden och hur utbildningsplanerare kan arbeta med att tillgodose framtidens behov. Detta verktyg skulle inte bara underlätta för utbildningsplanering utan även vara motiverande för branscher att delta eftersom de då kunde få konkreta resultat och inblickar i utbildningsverksamheten.

” ... det är väldigt svårt att motivera branschen att gå på branschråd det är den stora nöten och det bekräftas från de andra hållen, att om man ska ha fyra möten, det är kanske för mycket. Men då kanske innehållet ska bli mera kvalitativt och ett sådant här verktyg skulle kunna göra att innehållet blir mera kvalitativt, [...] för nu blir det lite ”vi ska lära känna varandra varje gång.”

– Göteborgsregionens kommunalförbund

För att underlätta och möjliggöra för aktörer att hitta rätt aktör vid ett specifikt tillfälle höll Sjuhärad på att skapa ett virtuellt kompetensråd. Tanken var att detta virtuella kompetensråd skulle vara en kontaktuppgiftsdatabas där aktörer enkelt skulle kunna ta reda på vem de ska kontakta vid vilket tillfälle. Det var alltså inte bara tänkt som en kontaktuppgiftsdatabas utan även som ett verktyg för att underlätta för kommunikation och att aktörer skulle ha möjlighet att ta direktkontakt med andra aktörer.

”... vi kan inte sitta med på alla möten och då sa vi att man kunde jobba i en digital mötesplats denna kallade vi för virtuellt kompetensråd”

- Sjuhärad kommunalförbund

Fler aktörer

För att skapa ett långsiktigt samarbete upplevde aktörerna att det krävdes att få så många som möjligt delaktiga. Det var inte bara näringslivets deltagande som behövdes förbättras, även kommuner hade en stor roll. I många kommuner var kommunen den största arbetsgivare.

”Vi måste få med kommunerna, Borås är största arbetsgivaren i Sjuhärad, därför måste vi få tag i förvaltningscheferna.”

- *Sjuhärad kommunalförbund*

Statliga aktörers inblandning

Det var flera av intervjupersonerna från kommunalförbunden som pekade på att det behövdes ett ökat och fortsatt engagemang från statliga aktörer, exempelvis Arbetsförmedlingen. Detta ansågs som en grundförutsättning för att lyckas med samarbetet. Arbetsförmedlingen hade goda kunskaper om näringslivet. Samtidigt krävs att arbetet ligger på regional nivå, det går inte att fokus bara ligger på statlig nivå och nationella arbetsmarknaden. Kommunalförbundens representanter efterfrågade lite mer styrning och kontinuerlig uppföljning från statligt håll, exempelvis att staten skulle fråga vilken hjälp som behövdes och därefter på statlig nivå kunna påverka och viss mån rikta insatser för att underlätta arbetet. Även hos kommunalförbunden fanns en önskan om att statliga myndigheter borde jobba mer med varandra och jobba för att få olika näringslivsrepresentanter att rikta mer fokus utåt. Det var flera som pekade på att utbildning och näringsliv generellt sätt hade bristande kommunikation på alla nivåer i samhället, inte bara på en regional nivå utan även på en statlig och kommunal nivå. Kommunalförbunden hade en önskan om att det funnits ett större intresse från statligt håll att följa upp arbetet på en regional nivå.

”... folk flyttar och massa annat som gör att det inte säger något om arbetsmarknaden här, vi vill att det ska vara något som är naturligt för arbetsmarknaden i Västra Götaland”

- *Västra Götalandsregionen*

”Men klart om staten inte vet, om man jobbar härifrån och säger ”det här tror vi” och sen inte tar sig an att se ”stämmer det här?” man borde gått ner istället, på regional nivå, till Jönköping, Halland, Västra Götalandsregionen och fråga ”vad jobbar ni med? Vad behöver ni stöd i?” [...] Tillväxtverket tillsammans med tillväxtanalys och arbetsförmedlingen, de tre borde åtminstone jobba mer medialt, det är bara en tanke jag har nu. De borde kanske jobba mer ut mot näringslivet, uppvakta näringslivet, uppvakta fackförbunden uppvaktat massa olika att här

måste ni tillse att ni från erat håll säger era företagsledare att de måste rikta sig utåt om de inte ska stå utan arbetskraft.”

- Sjuhärad kommunalförbund

”Det skulle vara intressant om man också lite tydligare också efterfrågade lite tydligare resultat. Alltså om vi fick lite frågor här i Skaraborg, hur går det nu?”

- Skaraborg kommunalförbund

Analys

Nya arbetsmetoder

Nätverk består av olika aktörer med olika intressen, detta leder till en komplexitet i nätverksstrukturen. I teoriavsnittet diskuterades att komplexiteten inte behöver leda till något negativt. I nätverksteorier om komplexitet nämns att komplexiteten ofta leder till utvecklandet av nya verksamhetsområden och nya arbetsmetoder. Aktörer upplevde att arbetet med kompetensplattformen har varit väldigt trög i starten, för att få bukt med trögheten har det skapats nya arbetsmetoder och mötesforum för aktörer att jobba mer konkret i olika projekt. Exempelvis kommer större fokus läggas på konkreta samverkansprojekt mellan utbildningsnäringsliv, som college-formerna som ska kvalitetssäkra utbildningarna utifrån näringslivets förväntningar. Eller som att Sjuhärad kommunalförbund höll på med ett arbete som skulle möjliggöra för aktörer att få direktkontakt med någon aktör som var relevant med vad de ville genomföra. Det sistnämnda exemplet kan härledas till teoridiskussionen om vikten av att veta vem man ska kontakta vid vilket behov *”En god förutsättning för att lyckas arbeta i nätverk är att alla aktörer vet vem och hur de ska kunna kontakta varandra.”*

Bättre kontakt med statliga aktörer

I teoriavsnittet konstaterades det vikten av tydlig kommunikation när det gäller att lyckas med nätverk mellan aktörer som inte är vana av att samverka *”Problemet är då oftast att aktörer har bristande kommunikation och ingen vana av att arbeta gemensamt med att nå lösningar. (Hedlund och Montin 2009:16f).”*

I detta fall verkar det som att den statliga styrningen inte var tillräcklig. Flera aktörer poängterade att det hade varit önskvärt om det från statligt håll hade kommit tydligare strategier på hur de skulle arbeta och förankra det i verksamheter. Det fanns även efterfrågan på tydligare uppföljning från statligt håll. Som presenterades i teoriavsnittet fanns det statliga

förväntningar om att en delegering av ansvar till regionala aktörer, skulle vara en lämplig metod för att lösa svårlösta samhällsproblem. Utifrån ovanstående diskussion är det inte säkert att det är en effektiv och oproblematiserad metod för att nå målen, men de andra alternativen kanske hade varit ännu mindre effektiva.

Som nämndes i teoriavsnittet var det viktigt att aktörer kände tillförlitlighet till samarbetet och arbetsprocessen, speciellt i ett nätverk som inte har en tydlig hierarkisk ordning ”*Det är inte helt oundvikligt att nätverkssamarbeten fallerar på grund av en icke-hierarkisk ordning. Därför bygger denna typ av nätverk på att bygga upp förtroende och sträva mot att uppnå gemensamma lösningar.*”. De deltagande aktörerna, regionala och näringslivsrepresentanterna hade båda ett förtroende för att arbetet skulle kunna generera konkreta resultat. Flera var medvetna om att det var trögt i början men det fanns en viss frustration från vissa näringslivsrepresentanter som poängterade vikten av att snabbare se konkreta mål uppfyllas. Både bemanning och E-handel/logistik konstaterade att det måste ske snabbare återkoppling för att folk inte skulle tappa förtroendet samt som bemanning konstaterade att folk i branschnätverket prioriterade ner möten för att det inte gav tillräckligt mycket. Det som poängterades var vikten av bättre och tydligare styrning och bättre strategier för att uppnå resultat.

Observationer

För att lyckas med att skapa ett hållbart och långsiktigt samarbete krävdes inte bara konkreta och tydliga resultat. Det fanns även en önskan om tydligare styrning och målformulering. För att lyckas med nätverksarbetet fanns en efterfrågan på bättre kontakt och förankring hos aktörer, även hos statliga aktörer. Det fanns tydliga indikationer på att aktörerna upplevde att de inte bara kunde jobba med att utveckla strategier underifrån. Det krävdes även en tydligare förankring från statliga där de lägger större fokus på att skapa strategier för att skapa ett långsiktigt samarbete.

5. Slutsats och avslutande diskussion

5.1 Slutsats

Varför/hur skapas nätverk mellan regionala aktörer och näringslivet i fallet kompetensplattformen Västra Götalandsregionen?

”Nätverk består av flera olika aktörer som gemensamt ska lösa vissa problem” skrevs i teoriavsnittet. Anledningen till varför nätverk skapas är tydligt. Aktörer vill lösa kompetensförsörjningsproblematiken. Utifrån vilka förutsättningar som nätverken skapas är dock inte lika tydligt. ”Faktorer som kan stödja och främja nätverk är lagstiftning, ekonomiska incitament och bidrag samt information om hur dialog kan bedrivas och vilka aktörer som är möjliga samarbetspartners” konstaterade vi i teoriavsnittet angående incitament för att underlätta för nätverksskapande. Dock saknades några incitament eller information om hur dialog kunde bedrivas. Det blev istället regionala aktörers roll att argumentera varför det var viktigt för den enskilda näringslivsaktören att delta. Samtidigt finns det lika många anledningar att ingå i ett nätverk som det finns aktörer. Det främsta argumentet för att delta i nätverket var av egenintresse. Det var framförallt det egna heterogena intresset som var det främsta incitamentet för aktörer att börja delta i nätverket. Näringslivsrepresentanterna insåg att det inte gick att påverka utbildningen utan regionernas hjälp. Näringslivsrepresentanterna insåg att de var tvungna att börja samarbeta. Det homogena målet var att alla skulle vinna på om det skedde en bättre samverkan så att utbildning matchar behovet av kompetenser.

Det var när aktörer från regionen, utbildningsanordnare och näringsliv började jobba mer aktivt med kompetensförsörjningsfrågor som nätverksstrukturer skapades. Det var då fler aktörer fick upp ögonen om problemet och hur de kunde jobba mer aktivt för att få bukt med det. Delvis skapades nätverken redan innan genom att vissa näringslivsrepresentanter började diskutera kompetensförsörjningsproblematiken med andra aktörer inom branschen. Delvis skapades nätverken genom att regionala aktörer började informera och peka på argument för näringslivsrepresentanterna om vilka problem arbetsmarknaden står inför när det kommer till kompetensförsörjning.

Vilka problem och vilka lösningar uppkommer vid nätverksarbete?

Nätverk karaktäriseras ofta av att aktörer med olika intressen går ihop för att lösa gemensamma problem. Det som är utmärkande för nätverk är att de består av aktörer med

olika resurser. I detta fall har det framförallt rört sig om olika erfarenheter av att arbeta med denna typ av frågor. Det skiljer sig framförallt mellan små, medelstora och stora företag. Stora företag hade erfarenhet av att jobba med denna typ av frågor, för dem fanns det ett rutinarbete på HR-avdelningar. För de små och medelstora företagen fanns däremot varken tid eller resurser att diskutera dessa frågor. Det kan både vara fördelaktigt men även negativt. De små och medelstora företagen drar nytta av de stora företagens erfarenheter. Samtidigt är de mindre företagen flera års erfarenheter efter. Detta kan påverka hur beroende de små och medelstora företagen blir av stora företagen, samt möjligheten för dem att lyckas koordinera sig. Även regionala aktörer blir då beroende av att de större företagen är behjälpliga för att undvika att arbetet blir för trögt. Dock bygger detta på den goda viljan från de större företagen. Som nämntes i teorin ska man ha i åtanke att det kan uppkomma medvetna eller omedvetna maktrelationer mellan aktörer som andra aktörer är beroende av *"I ett nätverk kan aktörer vara olika beroende av varandra, detta innebär att det kan uppstå medvetna eller omedvetna maktrelationer."* Lösningen på problemet var genom mycket dialog. Detta i sin tur resulterade i att processerna upplevdes som tröga. Att det var regionens roll att sprida kunskap om arbetet upplevdes dock trögt. För att få bättre förankring i organisationerna fanns en önskan om att information hade kommit uppifrån i samband med beslutet om att etablera kompetensplattformar samt önskan om en tydligare kommunikationsplan i styrdokumentet.

Gemensamt med diskussionen om beroende mellan aktörer kommer diskussionen om *viljan* att koordinera sig. En aktör kan ha mycket erfarenhet av att arbeta med denna typ av frågor. Men saknas viljan att koordinera sig och exempelvis förankra i hemorganisationen kan det bli problematiskt. Det konstaterades att relationen med många företag och Arbetsförmedlingen ofta var väldigt personstyrkt och det saknades en förankring i hemorganisationen. Flera av aktörerna jobbade ensamt med att ta fram analyser. Det fanns en viss oro om den personen skulle sluta, för eftersom det var så personberoende var det inte säkert om organisationen fortfarande skulle bidra. Även om aktörerna inte konstaterade att den bristande förankringen inom många näringslivsrepresentanters hemorganisation inte var något problem, så skulle det kunna ses som ett problem.

Komplexiteten i nätverket gjorde att det framarbetades nya arbetsmetoder för att lösa problem och komma fram till konkreta resultat och måluppfyllelse. En av fördelarna med nätverksarbetet mellan aktörer som inte hade vana att arbeta gemensamt var att de utvecklade

och etablerade nya gemensamma arenor där aktörer kunde mötas för att föra dialog och koordinera sina arbetsuppgifter gemensamt med stöd från andra aktörers erfarenheter. I teorin diskuteras *”Dock behöver inte komplexiteten i nätverk vara något negativt, tvärtom kan samarbete som kantas av komplexitet hitta nya arbetsmodeller som gör samarbetet och resultatet starkare. Wagenaar definierar komplexa nätverk som något som alltid är “on the move,” alltså i ständig förändring”*. Detta visas inte minst i alla nya forum och arenor som aktörerna höll på att utveckla. Exempelvis genom att etablera collegeformer för att kvalitetssäkra olika utbildningar så att de stämmer överens med näringslivets förväntningar.

5.2 Fortsatt forskning

Vid fortsatt forskning kan det vara önskvärt om forskaren ville genomföra en jämförelse mellan olika regioner. Det kan då bli en flerfallstudie med en jämförelse mellan olika regioner, vilka problem de har stött på och vilka lösningar som har vuxit fram ur deras nätverk.

Eftersom min uppsats enbart har belyst aktörerna och relationen region - näringsliv så kan det vara intressant att göra en liknande studie fast även ta med utbildningsaktörer. Antigen att studien tar utgångspunkt i relationen utbildning – region – näringsliv eller relationen utbildning - näringsliv.

6. Referenslista

- Bryman, Alan, 2008 *Social Research Methods*, Oxford University Press Inc, New York
- Business Region Göteborgs hemsida, www.businessregion.se, (avläst 2013-05-03)
- Börzel Tanja A., 1997, *What's so special about networks?* Publicerad i *European Integration online Papers* Vol. 1 (1997) N° 016
- Callon Michel, 1986, *Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay* Publicerad i *J.Law Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* London, Routledge pp 196-223
- Dahlén, Stina 2012-10-11, *Brist på samverkan ett allvarligt problem*, Svenskt näringsliv, http://www.svensktnaringsliv.se/skola/brist-pa-samverkan-ett-allvarligt-problem_172435.html (avläst 2013-02-08)
- Ekengren, Ann-Marie och Hinnfors, Jonas, 2010, *Uppsatshandboken – Hur du lyckas med din uppsats*, Studentlitteratur AB, Lund
- Esaiasson Peter, Gilljam Mikael, Oscarsson Henrik, Wängnerud Lena, 2006, *Metodpraktikan*, Elanders, Vällingby
- Friberg, Staffan, 2011, *Samverkan och normativ utveckling*, Media- Tryck, Lunds Universitet, Sverige
- Gossas Marcus, 2006, *Kommunal samverkan och statlig nätverksstyrning*, Institutet för framtidsstudier, Göteborg, Sverige
- Hedlund Gun, Montin Stig, 2009, *Governance på svenska*, BOD, Nordstedt, Tyskland
- Herrschel, Tassilo och Tallberg, Pontus, 2011, *The Roloe of Regions – Networks, scale, territory*, Kristianstads Boktryckeri, Sverige
- Hertting, Nils, 2003, *Samverkan på spel*, Grafiska Punkten, Växjö
- Hill, Michael och Hupe, Peter Dr, 2002, *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*, SAGE Publications Ltd
- Johansson, Kent m.fl., 2011, *Folkhögskolornas roll inom Kompetensplattform Västra Götaland*, Publicerad av Västra Götalands Bildningsförbund, Västra Götalandsregionen
- Johansson, Sussanne, 2010, *Regionala demokrati*, Litorapid Media AB, Göteborg
- Kahn, Cecilia, 2012-06-25, *Snabbväxare har svårt att hitta rätt kompetens*, Svenskt näringsliv, http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/kompetensforsorjning/snabbvaxare-har-svart-hitta-ratt-kompetens_164297.html (avläst 2013-02-08)
- Kennis, Patrick och Provan, Keith G., 2007, *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, Advance Acess publication, Oxford University Press
- Kompetensplattform VGR, (avläst 2013-03-18), <http://www.kompetensplattformvg.se/din-delregion>
- Lindell, Christian 2013, *Kompetensplattformar i Skåne*, i *Behövs Regioner?* red.av Rakar Fredrik & Tallberg Pontus, Reglab i samarbete med SKL, Tryck: Exakta Printing, Sverige
- Löfgren Karl, 2012, *Implementeringsforskning – En kunskapsöversikt*, Publicerad av Kommission, Malmö stad
- Olsson, Johan, 2012-12-18, *Säkra företagens kompetensförsörjning*, Svenskt näringsliv, http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/kompetensforsorjning/sakra-foretagens-kompetensforsorjning_127994.html (avläst 2013-02-08)
- Rhodes, R.A.W, 2003, *Understanding Governance*, Open University Press, Maidenhead

- Rothstein, Bo, 2002, *Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*, Angered: SNS
- Stoker Gerry, 1998, *Governance as theory: five propositions*, Blackwell Publishers, Oxford & Malden
- Sydow, Jörg och, Windeler Arnold, 1998, *Organizing and Evaluationg Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness*, Institut Für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Free University of Berlin,
- Tallberg, Pontus och von Bergmann-Winberg, Marie-Louise, 2010, *Flernivåstyrning, Allkopiering/AM-tryck & reklam*, Hässleholm
- Vård och omsorgs college, avläst (2013-05-14), <http://www.vo-college.se/StartPage.aspx?PageId=1>
- YH, *Myndighetssamverkan inom kompetensförsörjningsområdet*, Dnr: YH 2010/348
- Västra Götalandsregion Regionstyrelsen, *Redovisning avseende uppdraget om regional kompetensplattform*, Diarienummer RSK 335-2010
- Wagenaar Hendrik, 2007, *Governance, Complexity, and Democratic Participation - How Citizens and Public Officials Harness the Complexities of Neighborhood Decline*, Publicerad i *The American Review of Public Administration*, Volume 37, Number 1: 17, Sage Publications

Intervjupersoner

Projektledare, Västra Götalandsregionen
 Projektledare, Sjuhärad kommunalförbund
 Före detta Projektledare, Sjuhärad kommunalförbund
 Projektledare, Skaraborgs kommunalförbund
 VUP-ansvarig, Göteborgsregionens kommunalförbund
 Projektledare, Fyrbodals kommunalförbund
 Representant från Businessregion Göteborg
 Representant från branschrådet E-handel/logistik
 Representant från branschrådet Bygg
 Representant från branschrådet Bemanning
 Representant från Arbetsförmedlingen i Göteborg