

Slutrappport från Projektet för Kompetensutveckling i Projekt och Program

Projektgruppen

Mars 2000



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT
COOPERATION AGENCY

Department for Natural Resources
and the Environment

Policy Secretariat for the Sector Departments

Slutrapport från projektgruppen för kompetensutveckling i projekt och program

Gruppen bildades genom GD-beslut 1998 06 26. Den har bestått av Ingemar Gustafsson, projektledare, Britt Hagström, Christer Ågren, Anton Johnston, Jan Olof Lundberg samt Jenny Stenman. Under 1999 har Gisela Wasmouth och Carl-Fredrik Birkoff knutits till gruppen, den senare som samordnare på halvtid.

Något fast nätverk bildades ej. Gruppen har istället haft informella kontakter och möten med olika enheter inom Sida. Ämnesforum har fungerat som styrgrupp.

Uppgiften

Enligt uppdragsbeskrivningen skall arbetet resultera i:

- ökad kunskap, samsyn och erfarenhetsutbyte inom Sida och med dess samarbetsparter i Sverige om lämpliga ansatser och metoder för att främja kompetensutveckling inom Sida-finansierade projekt och program
- ett antal verktyg för att identifiera behov av och utvärdera resultat av insatser som syftar till att utveckla kompetens
- en redovisning och analys av exempel på lyckade insatser som övergått i direkt samarbete mellan parterna med litet eller inget stöd från Sida
- prövning av och förslag om eventuella förstärkningar inom Sida för det fortsatta arbetet med att främja kompetensutveckling
- ett summerande positionspapper om Sidas arbete med kompetensutveckling i projekt och program, som utveckling av denna del av budgetunderlaget för 1999
- en kort slutrapport från arbetet

I bedömningen av risker förutses att ansatsen kan vara för bred men att detta problem kan bemästras om arbetet koncentreras på metodfrågor.

Vad gruppen har gjort

Resultatet har tidigare redovisats i form av ett förslag till åtgärdsprogram för Sidas fortsatta arbete med kompetens och institutionsutveckling. Det diskuterades i VL i september 1999 och sändes därefter till ambassader och avdelningar för kommentarer. De redovisades i VL i december 1999. Nu finns ett slutligt förslag.

Projektgruppens arbete i övrigt har haft följande delar:

1. Gruppen har haft ett stort antal konsultationer med avdelningar och enheter inom Sida, gjort presentationer vid sammandrag med Sidas chefer och biståndsambassaderna, deltagit i planeringsdagar och i kurser och seminarier för Sida-personal och för utresande. Syftet har dels varit att få en bild av hur Sida arbetar med kompetens och institutionsutveckling dels att öka kunskapen och erfarenhetsutbytet inom Sida. Många har efterfrågat sådant utbyte och särskilt efterlyst en gemensam terminologi för Sida. Åtgärdsprogrammet lägger särskild vikt vid detta.

2. Projektgruppen har gjort en inventering och analys av Sidas och andras erfarenheter av att arbeta med kompetens och institutionsutveckling. Den är en databas också för det fortsatta arbetet.

Gruppen har genomfört fyra egna studier. De är:

- Sassarsson Cameron, P. 1998. Genomgång av Sida utvärderingar och rapporter som avser kompetens-och institutionsutveckling i projekt och program
 - Bergström, L. 1999. Kompetensutveckling och bärkraft; En rapport för Sida-projektet ”Kompetensutveckling i projekt och program.”
 - Berlekom, M. & Grönvall, M. 1999. Analys av behovet av Kompetens-och institutionsutveckling inom ramen för handlingsprogrammet för hållbar utveckling, SCC Scandiaconsult, NATURA.
 - Johnston, A. 1999. Measuring an Organisation's Condition and Development
3. Gruppen har också varit kontaktpunkt för DACs informella arbetsgrupp för Capacity and Institutional Development. Projektledaren har deltagit i ett av gruppens möten (Kanada, april 1999).
 4. Ett seminarium anordnades om organisationsutveckling med deltagande av konsulter som Sida arbetat med om dessa frågor. Det var ett bidrag till gruppens översikt och analys av olika ansatser för att analysera och utvärdera organisationsutveckling. (Jfr. Johnston ovan).
 5. Slutligen har gruppen utvecklat och genomfört en första tvådagars ”grundkurs” i kompetens-och institutionsutveckling. Som del i kursen utvecklades ett analyschema som kan användas i många olika sammanhang. Erfarenheterna från den första kursen används i PEOs fortsatta arbete med det externa och interna utbudet av utbildningar inom Sida.
(Se rapport från seminarium på Vår Gård, februari 2000).

Kostnader

Projektet hade en budget på 750.000 kr och har utnyttjat 540.000 av dessa. Pengarna har i huvudsak använts för de studier som genomförts samt för att utveckla och genomföra kursen som nämns under p. 5 ovan.

Kommentar till uppdraget

I början hade arbetet en tydlig inriktning på metodfrågor. Projektgruppen såg sig som ett stöd i Sidas löpande arbete med kompetens och institutionsutveckling.

Efter inledande möten med avdelningar inom Sida, diskussioner i styrgruppen och med beställaren, kom gruppens arbete alltmer att fokusera på att ta fram ett åtgärdsprogram för kompetens och institutionsutveckling inom Sida.

Det blev tydligt att Sidas arbete måste vara långsiktigt och att kompetens och institutionsutveckling inte bara är en fråga om handgrepp och arbetssätt. Det måste också behandlas som en policy-fråga, i takt med att analysen av utvecklingsproblem alltmer inriktats på institutionella frågor i meningen formella strukturer men också värdesystem. Det blev nödvändigt att etablera ett principiellt förhållningssätt som utgångspunkt för Sidas löpande arbete.

Arbetet i projektgruppen kom därmed alltmer att inriktas på att definiera begrepp och synsätt. Det gjordes samtidigt som projektgruppen arbetade med metodfrågor.

Metodarbetet inriktades på organisationsutveckling och på kriterier för bärkraft.

Det blev också tydligt att arbetet med kompetens och institutionsutveckling ”i projekt och program” påverkar svenska aktörer liksom kraven på Sidas kompetens och organisation. Förändringar och förbättringar ”i projekt och program” förutsätter förändringar hos svenska aktörer, hos Sida och på samverkan dem emellan.

För att möta enheternas behov av metodstöd föreslogs en fokalpunkt. Projektgruppen beslöt också att utveckla och testa ett förslag till kompetensutveckling inom Sida.

Projektgruppen hade också i uppgift att analysera debatten om livslångt lärande liksom Sidas policy för stöd till nationella system för forskning och utbildning. Analysen sammanfattas i en bilaga till åtgärdsprogrammet men gruppen har inte dragit några slutsatser när det gäller förändringar i Sidas policy för stöd till formella system för utbildning och forskning. Den pekar dock på behovet av en sådan översyn dels för att få en större samsyn och samordning av stöden till forskning/högre utbildning och stödet till basutbildning. Det finns också ett behov av en bättre samordning av de formella utbildningsinsatser som görs inom ramen för olika sektorsprogram och det långsiktiga stödet till formella system. Vid seminariet/kursen om åtgärdsprogrammet som projektgruppen ordnade i februari 2000 uttrycktes det som att ”projektrelaterad utbildning ska inte kompensera för brister i nationella utbildningssystem.

Slutsatser för det fortsatta arbetet

Med beslutet om en fokalpunkt finns en bas för att driva projektgruppens arbete vidare. Vissa av förslagen är riktade till fokalpunkten men rör även andra delar av Sida.

- Slutsatserna från seminariet om kunskap, kompetens och institutionsutveckling bör beaktas i det fortsatta metodarbetet.
- Det finns behov av ytterligare analys av erfarenheter framförallt om twinning och om nätverk och nätverksbyggande.
- Det bör inrättas ett nätverk för kompetens och institutionsutveckling. Förslag på sammansättning och uppgifter finns i bilaga 1.
- Utbildning om kompetens och institutionsutveckling bör ingå i Sidas basutbud. Det finns behov dels av en kort orienteringskurs dels av en allmän grundkurs dels av skräddarsydda utbildningar.
- Det finns behov av att göra kompletteringar i Så arbetar Sida, inklusive LFA för att anpassa den till Sidas arbete med kompetens och institutionsutveckling.
- Det finns behov att fördjupa förståelsen av institutionsbegreppet så som det används i analysen av utvecklingsfrågor. Det gäller i synen på samspillet stat/marknad(institutionell ekonomi), demokratins institutioner och lokalsamhällets sätt att fungera(informella regelverk, normer och värderingar). ”Utveckling och institutioner” skulle kunna bli ett invitationsområde för mångvetenskaplig analys.
- Samarbetet mellan DESO/UND och SAREC bör stärkas. Båda har sakkunskap som andra delar av Sida borde utnyttja bättre. Det görs utbildnings och forskningsinsatser inom områden som hälsa, naturresurser, demokrati/MR som skulle ha nytta av samarbete och samordning.

Erfarenheter av projektarbetet

Projektgruppens erfarenheter är:

- att utvecklingsarbete som detta tar tid och måste få göra det. Utvecklingsarbete kräver resurser, mest i tid. Projektgruppens arbete kom att kopplas till arbetet med den strategiska planen och till RIU-översynen och blev ett bidrag till dessa. Det var viktigare än att så snabbt som möjligt få fram ett förslag.
- Att det är viktigt med ett starkt projektledarskap. Det har gruppen haft genom att projektledaren kunde avsätta upp till 50 procent av sin tid. Det har också gjort att det fanns ägarskap inom Sida i relation till konsulternas bidrag.
- Att projektgruppen har fungerat bra. Dess roll har varit som resurs vid sammanträden och internt. Arbetsinsatser därutöver har gjorts av enskilda medlemmar för speciella uppgifter exvis i samband med RIU-översynen, strategiska planen och vid analysen av olika metoder för organisationsmätning. Det dagliga arbetet har skötts av projektledaren, en projektsamordnare och en administrativ assistent. Om medlemmarna skall kunna arbeta också mellan möten är det viktigt att det tas med på ett tydligt sätt i avdelningarnas arbetsplaner.
- Att det var bra att gruppen knöt en yngre person till sig som samordnare. Det borde göras systematiskt för kompetensutveckling och för att få andra perspektiv
- Att styrgruppen fungerade bra. Den hade en särskilt viktig roll i inledningen när tyngdpunkten ändrades från metodutveckling och stöd i Sidas löpande arbete till ett policyinriktat åtgärdsprogram
- Att det planerade nätverket inom och utom Sida borde ha hållits vid liv. Det fanns förväntningar om detta inom Sida och från andra samarbetsparter. Det kan konstateras att var svårt att kombinera en bred process med att utveckla ett åtgärdsprogram.

Bilaga 1

Uppgifter för ett nätverk för kompetens och institutionsutveckling

Ett nätverk bildas för kompetens och institutionsutveckling med fokalpunkten som samordnare och sekretariat.

Syftet är att öka Sidas kompetens genom erfarenhetsutbyte och metodutveckling.

Nätverket omfattar nyckelpersoner inom Sida som kan fungera som resurspersoner och som är beredda att arbeta för att åtgärdsprogrammet genomförs. Det bör också vara öppet för konsulter och externa resurspersoner. Det är viktigt att nätverket har medlemmar från ambassaderna.

Det vänder sig till intresserade personer snarare än att vara representativt för alla enheter på Sida.

Arbetet bygger på lärorika exempel i första hand. De kan kompletteras med synteser, exempelvis erfarenheter av twinning och av nätverksbyggande.

Spridningen av erfarenheter sker på en mängd sätt; på internet, i lunchseminarier, genom artiklar etc.

Formerna, liksom inriktningen på arbetet växer fram efterhand under fokalpunktens ledning.

Studier som görs av medlemmarna själva bör prioriteras. De bör uppmuntras att identifiera frågeställningar för mindre eller större studier som kan göras i anslutning till pågående insatser.

Det bör vara klart från början att nätverket skall arbeta under en viss tid och därefter omprövas. Det bör vara för samma period som fokalpunkten, d v s för tre år.



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY
S-105 25 Stockholm, Sweden
Tel +46 (0)8 698 50 00 Fax +46 (0)8 20 88 64
Homepage: www.sida.se