

**ØF-notat nr. 05/2009**

**Evaluering av prosjekt  
Kompetansemotor**

**av**

**Trude Hella Eide**

# Østlandsforskning

Østlandsforskning er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984 med fylkeskommunene og høgskolestyrene/de regionale høgskolesentra i fylkene Oppland, Hedmark og Buskerud som stiftere i samarbeid med Kommunaldepartementet.

Østlandsforskning er lokalisert i høgskolemiljøet på Lillehammer og har i tillegg kontorer i Hamar. Instituttet driver anvendt, tverrfaglig og problemorientert forskning og utvikling.

Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

Næringsliv og regional utvikling  
Velferd, organisasjon og kommunikasjon

Østlandsforskning sine viktigste oppdragsgivere er departement, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

Østlandsforskning har samarbeidsavtaler med Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen i Hedmark og Norsk institutt for naturforskning. Denne kunnskapsressursen utnyttes til beste for alle parter.

**ØF-notat nr. 05/2009**

# **Evaluering av prosjekt Kompetansemotor**

**av**

**Trude Hella Eide**

**Tittel:** Evaluering av prosjekt Kompetansemotor  
**Forfatter:** Trude Hella Eide  
**ØF-notat nr.:** 05/2009  
**ISSN nr.:** 0808-4653  
**Prosjektnummer:** 10380  
**Prosjektnavn:** Evaluering Kompetansemotor  
**Oppdragsgiver:** Oppland fylkeskommune  
**Prosjektleder:** Trude Hella Eide  
**Referat:** Rapporten er en begrenset evaluering av prosjekt Kompetansemotor, som er gjennomført i Oppland i tidsrommet 2006 – 2009. Evalueringen er gjennomført innenfor en økonomisk ramme på i underkant av to månedersverk. Evalueringens mandat har vært å gjennomføre en prosessevaluering med fokus på erfaringer fra de to pilotene i prosjektet, erfaringer fra systemutviklingen (prosjektets resultatområde 1) og erfaringer som er av betydning for det videre arbeidet med voksnes læring i regionene. Evalueringen viser at prosjektet har lykket med å etablere "en dør" inn til voksnes læring hvor aktører på flere nivåer bidrar. Det gjenstår en del uklare spørsmål knyttet til forholdet til høgskolene, kartleggingen av studiebehovet i regionene, finansiering av karrieresentrene m.m.

**Emneord:** Kompetanse, desentralisert opplæring, nettbasert opplæring, Karriere-senter, karriereveiledning, OPUS.

**Dato:** 26. oktober 2009  
**Antall sider:** 52 sider  
**Pris:** Kr 90,-  
**Utgiver:** Østlandsforskning  
Postboks 223  
2601 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00  
Telefax 61 25 41 65  
e-mail: [post@ostforsk.no](mailto:post@ostforsk.no)  
<http://www.ostforsk.no>

Dette eksemplar er fremstilt etter KOPINOR, Stenergate 1 0050 Oslo 1. Ytterligere eksemplar fremstilling uten avtale og strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

## Forord

Rapporten er en begrenset evaluering av prosjekt Kompetansemotor, som er gjennomført i Oppland i tidsrommet 2006 – 2009. Evalueringen er gjennomført innenfor en økonomisk ramme på i underkant av to månedersverk. Dette er i utgangspunktet en for knapp ramme til å kunne gjennomføre en ekstern evaluering av et treårig prosjekt som har involvert mange aktører på ulike nivåer. En ekstern evaluering pålegges visse krav til kvalitet og validitet, som vanskelig kan oppfylles innenfor en så begrenset ramme.

I rapporten har vi i hovedsak lagt vekt på å presentere synspunkter og erfaringer til de involverte aktørene, til fordel for en mer inngående analyse av struktur og organisering av prosjektet og forhold rundt implementering i videre drift.

Evalueringen må leses i sammenheng med "Rapport 1: Prosjektrapport – status" som er utarbeidet av prosjektledelsen. Prosjektledelsens rapport beskriver prosjektresultater, erfaringer og vurderinger fra prosjektgjennomføringen og gir en grundig dokumentasjon og gjennomgang av prosjektet.

Intervjuene er gjennomført av Vigdis M. Olsvik og Trude Hella Eide. Sistnevnte har også vært prosjektleder og står ansvarlig for skrivingen av rapporten. Kollega Anne Ellingsen har hjulpet til med utskrivning av intervjuer.

Noen steder i rapporten er det brukt forkortelser. Dette dreier seg stort sett om KS (Karrieresenter), FRM (fylkesrådmann), FOS (fylkesopplæringsjefen), KO (Karriere Oppland), OFK (Oppland fylkeskommune) og PKM (Prosjekt Kompetansemotor).

Takk til oppdragsgiver Oppland fylkeskommune og prosjektledelsen v/Oddbjørn Snøfugl og Sissel By Ingvaldsen. Og ikke minst; takk til alle informantene som velvillig har stilt opp og svart på alle våre spørsmål!

Lillehammer, 9. oktober 2009

Torhild Andersen  
forskningsleder

Trude Hella Eide  
prosjektleder



# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>7</b>
<b>Innhold</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Rammer for evalueringen, mål og organisering av prosjektet</b> .....	<b>7</b>
1.1 Evalueringens mandat og fokus .....	7
1.1.1 Rammebetingelser - strukturer og aktører .....	8
1.1.2 Metode og gjennomføring .....	8
1.2 Prosjektets teoretisk bakteppe .....	9
1.3 Prosjekt Kompetansemotor – mål og tiltak .....	10
1.3.1 Bakgrunn .....	10
1.3.2 Hovedmål og resultatmål .....	10
1.3.3 Organisering .....	11
1.3.4 Tiltak og utvikling i prosjektet .....	13
<b>2 Partenes virkelighetsbeskrivelse</b> .....	<b>15</b>
2.1 Forståelsen av prosjektets mål.....	15
2.2 Om prosjektets tilblivelse.....	16
2.3 Regionenes kompetanse på feltet .....	17
2.4 Behovet for "én dør" .....	18
2.5 Oppsummering.....	19
<b>3 Organisering av prosjekt Kompetansemotor</b> .....	<b>21</b>
3.1 Forankring .....	21
3.1.1 Regionale utviklingsgrupper.....	22
3.2 Samarbeid og nettverk.....	23
3.3 Intern omorganisering i fylkeskommunen .....	24
3.4 Oppsummering.....	25
<b>4 Karrieresentrene i Hadeland og Nord-Gudbrandsdal</b> .....	<b>27</b>
4.1 Fra OPUS til Karrieresenter .....	27
4.1.1 Hva er nytt? .....	28
4.2 Karrieresenteret OPUS Hadeland.....	29
4.3 Karrieresenteret OPUS Nord-Gudbrandsdal .....	30

4.4	Samarbeidsavtalen mellom OFK, kommunene og NAV .....	31
4.4.1	Karrieresenteret og NAV Nord-Gudbrandsdal .....	31
4.4.2	Karrieresenteret og NAV Hadeland .....	31
4.5	Seks basisfunksjoner .....	32
4.6	Oppsummering.....	33
<b>5</b>	<b>Forholdet mellom Karrieresenteret og samarbeidspartnerne .....</b>	<b>35</b>
5.1	Samarbeidet med NAV .....	36
5.2	Samarbeidet med videregående skole.....	37
5.3	Samarbeidet med næringslivet .....	37
5.4	Samarbeidet med høgskolene.....	38
5.5	Samarbeidet med fylkeskommunen – Karriere Oppland.....	41
5.6	Samarbeidet med regionrådet .....	42
5.7	Oppsummering.....	42
<b>6</b>	<b>Noen svar og flere spørsmål .....</b>	<b>45</b>
6.1	Noen svar .....	45
6.2	Flere spørsmål .....	46
6.2.1	Finansiering av studietilbud .....	46
6.2.2	Finansiering av Karrieresentrene .....	46
6.2.3	Koordinering av studietilbud .....	47
6.2.4	Desentralisert vs nettbasert utdanning .....	47
6.2.5	Hvem er egentlig målgruppa? .....	47
6.2.6	Karriereveileder // studietilrettelegger.....	48
6.2.7	Har næringslivet behov for ansatte med høgere utdanning?.....	48
6.2.8	Høgskolenes regionale rolle .....	48
6.2.9	Betydningen av nettverk .....	48
	<b>Dokumentasjon og referanser .....</b>	<b>50</b>



# 1 Rammer for evalueringen, mål og organisering av prosjektet

Oppland fylkeskommune har i løpet av de siste ti årene opparbeidet seg mye erfaring innenfor feltet voksnes læring. Arbeidet med å tilrettelegge og planlegge utdanning på høgre nivå for regionene, er nedfelt som et politisk innsatsområde i Fylkesplan og Regionalt handlingsprogram. I mai 2006 vedtok Fylkesutvalget at Oppland fylkeskommune (OFK) skulle sette kompetanseutvikling på høgre nivå inn i en langsiktig og helhetlig utviklingsstrategi:

*OFK skal videreutvikle det regionale kompetansetilbudet i samarbeid med høgskoler, universiteter, fagskoler, studieforbund, næringslivet og andre offentlige aktører. Det skal skapes nettverk for samhandling om utdanning på høgre nivå som har høy kvalitet, inspirerer og veileder og spiller en avgjørende rolle for regionens kompetanseutvikling, økonomisk, sosialt og kulturelt.*

Utviklingsarbeidet som fikk navnet "Prosjekt Kompetansemotor", kom i gang sommeren 2006.

På forsommeren 2009 utlyste Oppland fylkeskommune til konkurranse om evaluering av prosjektet. Østlandsforskning fikk oppdraget med å gjennomføre evalueringen, og etter to runder med revidering av tilbudet, ble det den 7.juli 2009 inngått kontrakt mellom partene.

## 1.1 Evalueringens mandat og fokus

I utlysingsbrevet til prosjektet er det skissert en rekke punkter for hva evalueringen av Prosjekt Kompetansemotor skal inneholde. Kostnadsrammen til evalueringen gjorde det umulig å dekke alle disse punktene. Prosjektledelsen ønsket da at evalueringen primært skulle fokusere på;

- erfaringer fra de to pilotene i prosjektet
- erfaringer fra systemutviklingen (prosjektets resultatområde 1)
- erfaringer som er av betydning for det videre arbeidet med voksnes læring i regionene.

Evalueringens mandat er å gjennomføre en prosessevaluering hvor vi vurderer planlegging, organisering og gjennomføring av prosjektet med utgangspunkt i erfaringer fra de to pilotene

som er etablert i prosjektet. En del av evalueringen vil også omfatte en vurdering av måloppnåelsen i prosjektet, basert på de intervjuedes erfaringer. Evalueringen har kun omfattet interne aktører i prosjektet, og vi kan derfor ikke si noe om hvilke resultater prosjektet har bidratt med overfor de som til syvende og sist er målgruppen, de "desentrale studentene".

Evalueringen retter seg primært mot det som i prosjektbeskrivelsen kalles innsatsområde 1; systemutvikling. Innsatsområde 2 og 3 (studieutvikling og politikkutforming) vil vies mindre oppmerksomhet. I følge prosjektledelsen har det ikke vært tilstrekkelig tid i prosjektet til å arbeide med disse innsatsområdene.

### **1.1.1 Rammebetingelser - strukturer og aktører**

Når vi skal evaluere et prosjekt/program er strukturer og aktører to helt sentrale perspektiver som kan bidra til å forstå hvorfor prosesser utvikler seg som de gjør, og virkninger av tiltak må ses i sammenheng med disse perspektivene. Strukturer og aktører utgjør det vi kan kalle rammebetingelsene for et prosjekt/program og er i stor grad utgangspunktet for hva som skjer i forbindelse med (operasjonalisering og iverksetting av) tiltakene.

Med strukturbetingelser tenker vi i første omgang på ressurser, hvilke økonomiske rammer prosjektet skal fungere innenfor. Videre er arbeidsdelingen i prosjektet av betydning, og ikke minst hvem som har makt og myndighet til å treffe beslutninger og gjennomføre tiltak. Det er også viktig hvordan kommunikasjonslinjene mellom aktørene fungerer, og hvordan strukturelle forhold legger til rette for, eventuelt hindrer, at aktørene får benytte sin kompetanse og sette i verk sine ideer (Baklien 2000).

Aktørbetingelser kan være holdninger, kunnskap og interesser som de involverte handler ut i fra. I vårt prosjekt er det i tillegg snakk om nettverksdannelse og relasjoner mellom aktører på tvers av tradisjonelle strukturer. Vi kan også si at aktørbetingelsene utgjør den kulturen som gir rammer for tiltaket (ibid).

Normer, holdninger, interesser og kunnskap utgjør aktørenes virkelighetsoppfatninger og vil ofte være viktige å identifisere i en tidlig fase av en evaluering. Baklien (2000) sier at sentrale aktørers oppfatning av virkeligheten kan være viktigere enn hvordan virkeligheten faktisk er. I vårt prosjekt vil det for eksempel være helt nødvendig å begynne med å beskrive de ulike aktørenes oppfatning av "en-dør-prinsippet" for voksnes læring. Hvordan dette begrepet forstås vil ha betydning for hvordan målene beskrives, og hvilke tiltak som vektlegges for å nå disse målene.

### **1.1.2 Metode og gjennomføring**

Evalueringen er basert på en kvalitativ tilnærming med vekt på dokumentstudier og intervjuer. Intervjuene er gjennomført enten som telefonintervjuer eller ved at vi har møtt informantene

hvor de arbeider. Vi har reist ut til de to pilotene og intervjuet sentrale aktører i og rundt Karrieresentret. Hvert intervju har vart fra en til 2,5 timer. Intervjuene er tatt opp på bånd og skrevet ut i sin helhet. Deretter er lydfilene slettet.

Til sammen er 19 informanter intervjuet. Prosjektledelsen har valgt ut informanter på bakgrunn av hvem som har hatt en sentral rolle i prosjektet. Informantene representerer følgende institusjoner:

- Karrieresenteret OPUS Hadeland (Regionleder, Karriereveileder)
- Karrieresenteret OPUS Nord-Gudbrandsdal (Regionleder, Karriereveileder)
- NAV Nord-Gudbrandsdalen og NAV Hadeland
- NAV Oppland
- Høgskolen i Lillehammer
- Høgskolen i Gjøvik
- Regionrådet Hadeland og Regionrådet Nord-Gudbrandsdal
- Oppland fylkeskommune (Fylkesrådmann, videregående opplæring, prosjektleder, prosjektmedarbeider)

Intervjuguidene er tilpasset de ulike aktørene, men omfatter mange av de samme spørsmålene. Vedlagt intervjuguide for regionledere (vedlegg 1).

## **1.2 Prosjektets teoretisk bakteppe**

Det teoretiske fundamentet som ligger til grunn for prosjekt Kompetansemotor, er Gunnar Grepperuds doktorgradsarbeid om fleksibel utdanning på universitets- og høgskolenivå (Grep- perud 2005). Professor Gunnar Grepperud som er tilknyttet Universitetet i Tromsø, har også ledet et faglig team som har bistått prosjektet. Prosjekt Kompetansemotor har dermed hatt mye faglig kompetanse inne, både i form av teoretisk forankring og i form av faglig veiledning. De tre M-er; Motor – møteplass – mekling, er de sentrale funksjonene som skal utgjøre basisoppgavene i prosjektet, det er de nødvendige funksjoner for å lykkes med et regionalt kompetanseløft i følge Grepperud (2005). *Motorfunksjonen* handler om å motivere og veilede indivi- der, virksomheter og samfunn. Det handler om å kartlegge utdanningsbehov, samordne kompe- tanseaktører, rekruttere, bygge nettverk og skape debatt og oppmerksomhet rundt kompe- tanse og voksnes læring. *Møteplassfunksjonen* handler om å skape et sosialt og faglig felles- skap med undervisning og veiledning hvor deltakerne er sikret læringsressurser, støtte og strukturer for å kunne gjennomføre opplæringen. Og det handler om å ta seg av de rent stu- dieadministrative oppgavene. Når det gjelder *meglerfunksjonen* handler dette om å ivareta oppgaver som er direkte knyttet til det å få etablert og gjennomført et studietilbud. Det inne- bærer å identifisere og markedsføre behov og leverandører, samt forhandle/samhandle om utvikling og gjennomføring.

## **1.3 Prosjekt Kompetansemotor – mål og tiltak**

I dette kapitlet vil vi kort gå gjennom PKMs hovedmål og tiltak. Dette er mer utførlig beskrevet i statusrapporten fra prosjektet, som prosjektledelsen forfatter. I denne evalueringen vil målbeskrivelsen ha relevans i forhold til vurderingen av hvorvidt prosjektet har nådd sine mål eller ei (effektevaluering).

### **1.3.1 Bakgrunn**

Oppland fylkeskommune startet allerede på midten av 90-tallet med å tilrettelegge og planlegge utdanning på høgre nivå for regionene. Arbeidet er nedfelt som et politisk innsatsområde i Fylkesplan og Regionalt handlingsprogram. Kompetanseutvikling for voksne er sett på som et strategisk verktøy for kvalifisering og vekst i Opplandssamfunnet. Det er med andre ord viktig å dermed kunne tilrettelegge for høgre utdanning i alle deler av regionen. I prosjektmandatet for Prosjekt Kompetansemotor trekkes det fram fire hovedbegrunnelser for satsing på fleksible/desentralisert utdanning på høgre nivå: *1. Utdanningsmessig likestilling*; det betyr at utdanningsnivået i Oppland er for lavt i forhold til resten av landet. *2. Kvalifisering for arbeidslivet*; som innebærer at koblingen mellom arbeid, utdanning og forskning må få større plass i det framtidige arbeidslivet for at næringslivet skal være konkurransedyktig, samtidig som vi må klare å dekke kompetansebehovet i forhold til de jobbene som finnes. *3. Kvalifisering for aktiv samfunnsdeltakelse*, som innebærer at enkeltpersoner gjennom utdanning kvalifiseres utover arbeidslivets behov for å være aktive deltakere i samfunnet. Kompetanseutvikling for aktiv samfunnsdeltakelse er et virkemiddel for å opprettholde og helst øke befolkningsgrunnlaget i regionene i Oppland. *4. Kvalifisering for innovasjon og verdiskaping*; som innebærer at kompetanse er et konkurransefortrinn i forhold til å styrke den innovative kraften og etablererevnen (Prosjektmandat 24.06.06).

Prosjekt Kompetansemotor ble satt i gang som et treårig prosjekt i 2006. Prosjektet ble etablert med en prosjektleder fra rådmannens stab og en prosjektmedarbeider tilknyttet fagenheten næringsutvikling. Dette var ifølge fylkesrådmannen, personer med kompetanse innen feltet og med erfaring til å kunne drifte et slikt prosjekt, samtidig som den organisatoriske forankringen av prosjektet synliggjorde at arbeidet med voksnes læring er nært knyttet til regional utvikling.

### **1.3.2 Hovedmål og resultatmål**

Hovedmålet, slik det er beskrevet i prosjektmandatet;

- Oppland fylkeskommune skal sette kompetanseutvikling på høgre nivå inn i en langsiktig og helhetlig utviklingsstrategi.
- Oppland fylkeskommune skal videreutvikle det regionale kompetansetilbudet i samarbeid med høgskoler, universiteter, fagskoler, studieforbund, næringslivet og andre of-

fentlige aktører. Det skal skapes nettverk for samhandling om utdanning på høgre nivå som har høy kvalitet, inspirere og veileder og spiller en avgjørende rolle for regionenes kompetanseutvikling, økonomisk, sosialt og kulturelt.

- Oppland fylkeskommune skal bidra til å heve kompetansenivået hos den voksne befolkning som grunnlag for å styrke arbeidslivet, og gjøre regionene til et bedre sted å bo. Studiene skal tilrettelegges på en fleksibel og forutsigbar måte slik at studentene kan kombinere jobb, familie og studier.

Resultatmål:

- Prosjektarbeidet skal resultere i en modell/system for fleksibel/desentralisert utdanning på høgre nivå basert på en nettverksorganisasjon. Det skal etableres et nasjonalt pilotprosjekt i løpet av høsten 2006.

Resultatmålet er videre brutt ned til tre innsatsområder:

1. Systemutvikling/organisasjonsmodellen
2. Studieutvikling og gjennomføring
3. Politikktutforming og rammebetingelser

### 1.3.3 Organisering

Prosjektets organisering omfatter en rekke aktører. Prosjekt Kompetansemotor (PKM) er organisert med en prosjekteier (Oppland fylkeskommune), prosjektansvarlig (fylkesrådmann), styringsgruppe, prosjektgruppe, regionale utviklingsgrupper, motorgruppe (ledere av regionale utviklingsgrupper), prosjektleder og prosjektmedarbeider. I tillegg er det etablert egne styringsgrupper ved omorganiseringen av OPUSene til Karrieresenter (se kap. 3.1.1).

Fylkesrådmannen oppnevnte ved oppstarten av prosjektet følgende personer for styringsgruppa:

- Bernt M. Tordhol, fylkesrådmann, leder
- Stein Erik Thorud, ass. Fylkesrådmann, nestleder
- Turid Kjølseth, direktør VOX
- Nina Berg, NAV Oppland
- Iben Kardel, studiedirektør HiL
- Iver E. Jensen, studiedirektør HiG
- Edvin Straume, Regionkoordinator, Hadeland
- Ingerd Thon Hagaset, leder Valdres Destinasjon reiselivskompetansesenter

Det ble gjort endringer i styringsgruppa underveis;

- Jørgen Skaug, fylkesopplæringsseksjonen, kom inn som en følge av omorganiseringen til Karriere Oppland.

- Gunn M. Rogstad, studiedirektør HiG, tok over for Iver Jensen i 2008.
- Turid Kjølheth, direktør VOX, gikk ut.
- Ingjerd Thon Hagaset, leder Valdres Destinasjon reiselivskompetansesenter gikk ut pga skifte av jobb (ble OPUS-leder).

Fylkesrådmannen oppnevnte følgende personer til å sitte i prosjektgruppa:

- Oddbjørn Snøfugl, prosjektleder og leder av prosjektgruppa
- Sissel By Ingvaldsen, prosjektmedarbeider
- Anne-Kirsti Seiersten, Nordre Land kommune
- Ragnvald Thorvaldsen, Næringsrådet i Gjøvik
- Tore Jan Killi, OPUS Nord-Gudbrandsdal (seinere Solveig Rindhølen)

Følgende personer ble oppnevnt av sine institusjoner:

- Mette Reichelt, Senter for livslang læring, HiL
- Gunn Rogstad, HiG
- Arne Amdahl, NAV Oppland
- Sigrid Haugen, fylkesbiblioteket/Sør-Aurdal kommune

Det ble gjort endringer underveis også i prosjektgruppa;

- Etter ca ett år ble OPUS-lederne en del av prosjektgruppa og de tidligere oppnevnte motorgruppene, ble nedlagt. Dette gjaldt John Kristiansen (Hadeland), Solveig Rindhølen (Nord-Gudbrandsdal), Torun Dotseth (Gjøvik), Aril Bjarkøy (Lillehammer), Lars Nyhus (Midt-Gudbrandsdal), Ingjerd Thon Hagaseth/Britt Midthus (Valdres), Øyvind Lunde (Land).
- Gunn Rogstad gikk inn i styringsgruppen da hun overtok jobben som studiedirektør for Iver Jensen, og Tonje Trønnes kom inn fra HiG.
- Tone Nyseter deltok i stedet for Sigrid Haugen.
- Anne Grethe Skurdal, FOS / og senere også Inger Granli har representert Fylkesopplæringsjefen. De ble en del av prosjektgruppa i forbindelse med etableringen av Karriere Oppland.

### **1.3.3.1 Regionale utviklingsgrupper**

De regionale utviklingsgruppene mandat var å vurdere og igangsette tiltak som skulle føre til et regionalt kompetanseløft. Hovedfokus skulle være høgre utdanning. Regionkoordinatorne fikk ansvar for å bemanne opp disse gruppene, og det er dermed noe variasjon mellom de ulike regionene hvordan gruppene er organisert (se også kap 3.1.1).

For en nærmere beskrivelse av prosjektets organisering, viser vi til Statusrapporten fra prosjektledelsen.

### 1.3.4 Tiltak og utvikling i prosjektet

Prosjektets tiltak og aktiviteter er i sin helhet beskrevet i prosjektledelsens statusrapport. Her skal vi kort bare nevne et utvalg av hvilke aktiviteter som har hatt betydning for prosjektets utvikling. Videre i rapporten vil flere av disse forholdene bli kommentert.

Hele første år gikk med til forankingsarbeid og etablering av prosjektet. Det ble gjennomført interesseanalyse, forankringsseminar i regionene, dialogkonferanse under ledelse av professor Gunnar Grepperud.

I løpet av det første året ble det også etablert regionale utviklingsgrupper i hver region som fikk i oppgave å kartlegge status i voksenopplæringsvirksomheten i regionene.

Arbeidet med systemutviklingen, viser at det er vanskelig å kun ha fokus på høgre utdanning. Mandatet i prosjektet utvides fra å ha fokus på høgre utdanning til etter hvert å omfatte utdanning på alle nivåer.

To av regionene fikk pilotstatus i prosjektet. Dette gjaldt Hadeland og Nord-Gudbrandsdal. Høsten 2008 ble det i disse to regionene åpnet hvert sitt Karrieresenter.

Fylkesrådmannen ber om at arbeidet med "Partnerskap for karriereveiledning" (YOU)<sup>1</sup> under ledelse av Fylkesopplæringssjefen, og Prosjekt Kompetansemotor, slås sammen. Dette prøves ut i de to pilotene, som etableres som Karrieresentre med fokus på alle utdanningsnivåene.

I løpet av høsten 2009 blir prosjekt Kompetansemotor implementert inn i en ny organisasjon kalt Karriere Oppland, under ledelse av ass. Fylkesopplæringssjef. Karrieresentrene og de som fortsatt er OPUS legges direkte inn under FOS.

---

<sup>1</sup> Oppland fylkeskommune har i forbindelse med det regionale handlingsprogrammet for 2007 som et politisk resultatmål å styrke og profesjonalisere yrkes- og utdanningsveiledningen (YOU) i alle regioner i et livslangt perspektiv.





## 2 Partenes virkelighetsbeskrivelse

I dette kapitlet vil vi ta for oss aktørenes oppfatning av prosjekt Kompetansemotor, hvordan de forstår hovedmålet i prosjektet og sammenhengen mellom målet og de tiltakene som er iverksatt. Det er viktig å få en forståelse av aktørenes virkelighetsoppfatning for å kunne si noe om hva slags handlingsrom de har og hvorvidt dette handlingsrommet har påvirket prosessen i prosjektet.

### 2.1 Forståelsen av prosjektets mål

Det ser ut til å være klart for alle informantene hva som er prosjektets hovedmål, nemlig en satsing på å tilrettelegge for høgere utdanning for voksne i regionene. Samtidig som det også kommer tydelig fram hos alle, at de har erfart at prosjektets mål har forskjøvet seg i perioden og at prosjektet nå omfatter utdanning på alle nivåer. Forklaringen på hvorfor det har skjedd, er noe ulik hos de ulike informantene, og det varierer også hvorvidt de opplever det som en hensiktsmessig utvidelse.

De fleste svarer at det underveis i prosessen ble tydelig at perspektivet måtte utvides, og at hele utdanningsløpet måtte inkluderes. Blant annet sier en informant at *”en må arbeide nedfra for å få flere med oppover til høgere utdanning”*. En annen svarer at det er viktig med et bredt perspektiv for å kunne favne også næringslivets behov, hvor korte kurs og mindre opplæringsløp er det som etterspørres. Noen mener det har skjedd en gradvis endring etter hvert som NAV har kommet sterkere inn i prosjektet. Med NAV sterkere inne, ble fokuset dreid mer over til de som faller utenfor arbeid og utdanning – og betydningen av å ha alle med for å få til en reell kompetanseheving i Oppland kom tydeligere fram. En informant sier; *”Jeg mener intensjonen har forandret seg etter hvert. Det har skjedd ubevisst, men det har vært ulike oppfatninger av hvorvidt dette er i tråd med prosjektets intensjon. Vi har en diskusjon om hvorvidt dette er en riktig dreining. Med de partene som har kommet inn har det vært en hensiktsmessig dreining”*.

Det ble også pekt på at etter hvert som OPUSenes rolle i prosjektet ble tydeligere, ble det naturlig at prosjektet fikk et bredere fokus. – *”Karrieresentrene skal også drive i forhold til*

*ungdom og med utdanning på lavere nivå, så Karrieresentrene skal ha et bredere perspektiv enn det som var opprinnelsen til prosjekt Kompetansemotor”.*

Målutvidelsen ses også i sammenheng med at arbeidet mot høgskolene og de rammebetingelsene de er underlagt, har vært mer utfordrende enn først antatt. Det å arbeide mer systematisk i forhold til rammer og strukturendringer, er mer tidkrevende enn det en treårig prosjektperiode kan innfri;

*- ”Jeg er vel av de som ønsket å holde på den opprinnelige intensjonen, men faren for at det da hadde blitt vanskeligere å gjennomføre prosjektet hadde trolig vært større. (...) Høgskolesystemet er ikke veldig fleksibelt, så om prosjektet hadde fokusert på høgere utdanning ville det blitt smalere og tatt tak i et område med større utfordringer for å få resultater, samt med mindre ressurser.”*

Fra NAVs side ses det som positivt at perspektivet er utvidet og at det er tatt høyde for de som faller utenfor arbeidslivet. De mener også det er viktig å ha fokus på de mest utfordrende gruppene, slik som unge gutter fra tradisjonelle bakgrunner. Mens det fra høgskolenes side uttrykkes en viss skepsis til det brede perspektivet, og det at prosjektet gaper svært høyt. Det stilles spørsmålsteget ved fylkeskommunens rolle og hvorvidt fylkeskommunen har gått inn på høgskolenes enemerker. Det er en rolleblanding der som har gitt prosjektet en uklar retning, noe prosjektet har slitt med gjennom hele perioden, sier en av informantene.

Det blir videre pekt på at det har vært viktig å ha et utvidet perspektiv som går ut over skoleperspektivet og også omfatter næringsutvikling.

*- ”Det er en sammenheng mellom næringspolitikk og regionalpolitiske målsettinger og kompetanseheving, så det er behov for å ha et breiere perspektiv på dette enn rent skole.”*

Prosjektledelsen legger vekt på at prosjektets fokus i utgangspunktet var høgere utdanning, men at allerede i de første ”hustegningene” var hele spekteret fra basiskompetanse, grunnskole til høgskole, inkludert i mandatet. Prosjektmandatet var med andre ord helhetlig, slik prosjektledelsen oppfatter det.

## **2.2 Om prosjektets tilblivelse**

Prosjektet har ifølge informantene, kommet til som en følge av at Oppland må satse alvorlig på å legge til rette for at flere kan ta høyere utdanning. Hva må til for at vi skal få opp utdanningsgjennomsnittet her i regionen?

Hvor et prosjekt er initiert, er ofte et utgangspunkt å forfølge når en snakker om et prosjekts legitimitet. I dette prosjektet er det mange aktører som påpeker at starten på prosjektet nok

ikke var den heldigste med tanke på forankringen ute i regionene. De sier at prosjektet var for toppstyrt og ovenfra og ned, og at den lokale grunnen ikke var godt nok beredt. De samme innvendingene kom også fram i en rapport utarbeidet av Grepperud og Roos, februar 2008, hvor de har intervjuet sentrale aktører i Nord- og Midt-Gudbrandsdalen. En av informantene i vår evaluering, etterlyser de innspillene som kom fram i denne rapporten og stiller spørsmål ved hvorfor Grepperud og Roos' innspill ikke fikk mer betydning for prosjektet?

På den andre siden blir det lagt vekt på at det var et fylkeskommunalt initiert arbeid for å forsterke og forbedre den desentraliserte høgskoleutdanningen for derigjennom å skape like forhold i hele fylket og hindre tilfeldighetstenkingen som synes å prege regionen. Det ser ut til å være enighet blant informantene om at dette var et nødvendig grep, og at de har forståelse for at utviklingsarbeidet dermed blir noe toppstyrt.

Som vi også så i forrige kapittel, blir det av mange lagt vekt på at de deler fylkeskommunens intensjoner med prosjektet og at de opplever at det er et fornuftig prosjekt. Opplevelsen av å bli styrt synes med andre ord ikke å vedvare gjennom prosjektperioden. I følge våre informanter har de opplevd seg mer og mer inkludert i prosjektet etter hvert som det har utviklet seg.

### **2.3 Regionenes kompetanse på feltet**

En innvending er at noen opplever at prosjektet i for liten grad la vekt på den kompetansen som allerede fantes i regionene og at prosjektet ikke har tatt høyde for de store regionale ulikhetene som finnes i fylket. En fikk inntrykk av at alle regionene skulle behandles likt, og en tok ikke hensyn til at det er ulik kompetanse, ulike geografiske forutsetninger og ulike utfordringer i de seks OPUS-regionene. Det er etterlyst en bedre innsikt i det arbeidet som allerede er gjort i regionen, for å bygge videre på det. I stedet blir det sagt at en opplevde at prosjektledelsen ikke var kjent med de forutsetningene og den kompetansen som allerede fantes i regionen. Blant annet blir det sagt at de opplevde at det arbeidet de allerede gjorde i regionen stort sett var i tråd med intensjonen for prosjekt Kompetansemotor. En informant beskriver prosjektet som en "forstyrrelse", og en ble urolig med tanke på hvorvidt de nå skulle bli "overstyrt inn i en annen retning" enn den de hadde arbeidet hardt for å etablere. Andre sier at de i starten fikk en følelse av å stoppe opp, fordi prosjektet skulle omfatte og behandle alle regionene likt.

Både fra regionene selv og fra høgskolene blir det sagt at grunnlagsarbeidet i prosjektet var for dårlig og at prosjektet ikke hadde kartlagt nå-situasjonen i fylket godt nok før de satte i gang. Den kartleggingen som etter hvert kom, kom for seint, slik at de som hadde kommet langt opplevde å bli holdt tilbake i påvente av de andre regionene. Når de ble piloter, fikk de derimot et løft som pushet dem framover igjen.

## 2.4 Behovet for "én dør"

Det er stor enighet blant informantene om at ideen med "én dør" er fornuftig og i tråd med egne ønsker for det arbeidet som gjøres i forhold til voksnes læring. I Nord-Gudbrandsdalen sier de at en-dørspolitikken er god, spesielt for dem som bor ute i distriktene. Det å bygge opp separate kompetansemiljø er de for små til, så en bør heller se på den komplementære kompetansen slik at de i sum blir bra. For det finnes en del kompetanse, både NAV, videregående, Opus og attføringsbedriften Giax har kompetanse på dette feltet. Det samme sier de i Hadeland;

*- "Jeg tror dette er ett viktig tiltak i regionen, som kan nå en del av de som er i jobb og en del som ikke er i jobb, men jeg er ærlig på at det skjer vanvittig mye bra opplæring på andre arealer som vi aldri blir involvert i. Vi blir en aktør sammen med mange andre."*

Det er en fordel å ha en plass hvor man kan få bredde i veiledningen. Dette er bra for både ungdom og voksne som trenger påfyll. De har tro på at ideen om en dør blir et løft overfor den gruppa som er i endringsfaser i livet og overfor gruppen fremmedspråklig.

Informantene oppfatter stort sett "en dør" som en metafor for en fysisk plassering. Noe av intensjonen må være at forhold som har å gjøre med karriereveiledning og utdanning, samles innfor den samme døra. I forlengelsen av dette blir det dermed også en diskusjon om lokalisering av Karrieresenteret. NAV Hadeland ønsker seg en samlokalisering mellom Karrieresenteret og NAV, og mener at Karrieresenterets lokalisering i dag er for dårlig. Det er vanskelig å finne tak i dem, de burde være på gateplan, synlig for alle som gikk forbi. Tilgjengelighet er også viktig med tanke på åpningstider, og ideelt sett burde Karrieresenteret vært åpen fra morgen til kveld. På den andre side blir det sagt at selv om en ikke klarer å få til samlokalisering og fysisk plassering bak samme dør, så er det viktigste at de ulike aktørene kjenner til hverandre og samarbeider. Tilbudet bør ikke være for spredt og fragmentert.

I NAV har de hatt den erfaringen at studenter som ikke er veldig "trente" studenter, lett faller fra dersom de studerer på egen hånd. Det er viktig å ha en møteplass hvor du kan dele erfaringer, diskutere og få råd i forhold til studiene. Det er også grunnen til at så mange som studerer går til bibliotekene – her er det en møteplass.

*- "Det er viktig av å ha et lite lokalt studiested for voksne, det er også min egen erfaring. Vi ser at det er stort frafall fra nettstudier, studentene har ikke følelsen av å være i en gruppe med andre. Det er vanskelig for dem - om de da ikke er veldig trente studenter fra før. Derfor bør det være et fysisk sted. En møteplass."*

En informant reiser spørsmålet om "en dør" vil være avgjørende for at flere tar høyre utdanning? Han sier:

*- "All forskning viser at de som har mye fra før tar mer utdanning, de vil være her uansett. Dersom ikke vi kommer raskt nok med tilbud så reiser de til Lillehammer"*

## **2.5 Oppsummering**

- Prosjektets mandat er vidtfavnende, men intensjonen i prosjektet er god.
- Målforskyvninga har vært viktig for noen av aktørene (NAV), mens andre stiller spørsmål ved om det har blitt for vidt.
- Initiatinga av prosjektet har vært for toppstyrt. Burde arbeidet mer med forankring ute i regionene.
- Savner at det ble tatt mer hensyn til regionenes ulike forutsetninger når det gjelder kompetanse, geografi og utfordringer.
- Ideen om "en dør" støttes av alle, og for de fleste oppfattes "en dør" som en fysisk lokalisering. Viktig å ha et sted å gå til.



## 3 Organisering av prosjekt Kompetansemotor

Hvordan har organiseringen av prosjektet fungert? I kapittel 3 beskriver vi hvordan informantene har opplevd organiseringen av prosjektet og drøfter hvorvidt det har vært en hensiktsmessig organisering. Som beskrevet i forrige kapittel har prosjektet favnet vidt og dermed også vært vidt organisert. Prosjektets mandat har omfattet mange aktører, noe som skulle gjenspeile seg i organiseringen.

En av informantene sier;

*- "Det har vært mye grupper, mye ulike retninger og dokumenter, så det har vært vanskelig å se sammenhenger i det. Det har vært en utfordring."*

### 3.1 Forankring

Sett fra prosjektledelsens side ble det brukt mye tid i starten på å forankre prosjektet og tanken om en-dør inn til voksnes læring. Dette handlet om forankring på mange nivåer. Prosjekt Kompetansemotor var forankret direkte i rådmannens stab med prosjektleder derfra og med prosjektmedarbeider fra næringsavdelinga. Prosjektledelsen erfarte ganske tidlig at de møtte en viss motstand ute i regionene, spesielt hos OPUSene, som er underlagt Fylkesopplæringsseksjonen. Prosjekt Kompetansemotor kom utenom driftslinja, og det var uryddig for OPUS-ene hvordan de skulle forholde seg til dette. Dette kunne vært bedret dersom rådmannen hadde insistert på en mer aktiv rolle i arbeidet, fra fylkesopplæringsseksjonens side. En tettere integrering mellom prosjektledelsen og Fylkesopplæringsseksjonen kom ikke på plass før etter "fusjonen" mellom "Partnerskap for karriereveiledning" og PKM (se kap. 3.3).

Også hos fylkesopplæringsseksjonen sier informantene at mye støy i starten kunne vært unngått, dersom prosjektet hadde sikret seg en bedre forankring ute i regionene. I stedet opplevde de å få tilbakemeldinger fra OPUSer som opplevde å få dette nye prosjektet "tredd nedover hodet".

Informantene hos fylkesopplæringsseksjonen diskuterer hvordan forankringsarbeidet i prosjektet har fungert, og er enige i at det har vært jobbet mye mot NAV, men er mer usikker på hvorvidt de andre partnerne, som f.eks høyskolene, har vært aktive i prosessen. Forankringsprosessen internt, i forhold til OPUSene, fungerte ikke hensiktsmessig i oppstarten slik de ser det. Det

burde vært lagt mer vekt på åpne prosesser, få flere involvert tidlig, ha idédugnader før veldig mange av premissene ble lagt, for derigjennom å få til en mer positiv driv. – *”Da kunne en del av de tunge prosessene vært unngått”.*

### **3.1.1 Regionale utviklingsgrupper**

Det ble etablert regionale utviklingsgrupper i hver region, høsten 2007 til våren 2008. Delta-kerne i gruppa skulle representere kommunene i regionen, NAV, biblioteket, rektor videregående skole, næringsliv. Regionene skulle selv bemanne utviklingsgruppene med aktører som var viktige for arbeidet med høgere utdanning i regionen. Noen sier det var regionkoordinator som fikk i oppdrag å etablere utviklingsgruppene.

De regionale utviklingsgruppene fikk et vidtrekkende mandat som omfattet blant annet å kartlegge status for voksnes læring i sin region, drøfte regionens ambisjoner for voksnes læring, utrede og utvikle innholdet i ”huset”, utrede plassering av døra/huset, utvikle og etablere døra/huset, utrede møteplass for voksne studenter, og utvikle og etablere en møteplass med tilrettelegging for voksne. Utviklingsgruppene ble av prosjektledelsen bedt om å utarbeide rapporter om hva som skulle til for å få til et kompetanseløft i sin region, men arbeidet er bare delvis fulgt opp.

Noen av informantene sier at det har vært en del diskusjoner og uklarheter rundt hva som skulle være de regionale utviklingsgruppenes mandat. De opplever at mandatet har vært så vidt definert at det har vært vanskelig å få tak i hva de egentlig skulle gjøre. Det har også vært uklarheter i forhold til hva slags handlingsrom den enkelte regiongruppe i praksis hadde. Dette har vært frustrerende, sies det.

Ikke alle de regionale gruppene har fungert etter intensjonen, og i noen regioner har det vært laber aktivitet, i følge prosjektledelsen. Dette skyldtes blant annet at ikke alle gruppene ble representative nok fordi kommunen/regionen ikke bemannet gruppene med medlemmer med fullmakter fra sine organisasjoner. En del av gruppene ble derfor reorganisert underveis i prosjektperioden.

I følge informanter i de to pilotregionene, fungerte utviklingsgruppene der veldig bra i starten, men dabbet litt av etter hvert som prosjektet endret fokus. I Hadeland legger de vekt på at den regionale utviklingsgruppa har fortsatt å ha fokus på høgere utdanning gjennom hele prosjektperioden. Den regionale utviklingsgruppa ble etter hvert hetende lokal styringsgruppe for prosjekt Kompetansemotor, og bestod av 12 personer som representerte NAV lokalt, Regionrådet, HAPRO (bedriften Hadelandsprodukter), Hadeland næringsforum, Biblioteket, de tre kommunene i regionen, Høgskolen i Akershus og OFK.



## 3.2 Samarbeid og nettverk

Første prosjekthalvår brukte prosjektledelsen på å kartlegge alle interessentene i prosjektet, og gjennomførte møter med dem. Til sammen ble det nesten 30 interessenter, og de omfattet alt fra regionråd til OPUSene. – *”Hvordan skal vi få alle disse til å samarbeide?”* Utfordringen var å få til gode dialogarenaer hvor alle interessentene kunne delta, men det var snakk om mange aktører, så det var utfordrende. Resultatet ble etableringen av de regionale utviklingsgruppene og å utarbeide en modell hvor disse gruppene måtte samhandle innenfor ”samme hus”; – *”Huset ble et symbol på at i en region skal folk kunne gå til en plass og få opplæring.”*

Det blir påpekt at det er noen sentrale fordeler ved å organisere arbeidet regionalt, og det er primært at en får inn lokale aktører som er kjent i regionene. Gjennom det lokale arbeidet får en bygget opp et nettverk, en blir kjent med de som arbeider innenfor samme interessefelt, og det er en fordel for alt type samarbeid. Alle informantene vektlegger betydningen av å komme sammen og bli kjent med andre aktører. Det gjør at terskelen for å ta kontakt blir lavere. En blir kjent som personer på tvers av institusjonene. En informant i NAV beskriver det på denne måten:

- *”Det har vært nyttig å sitte i gruppe med høgskolene. Vi har kontakt med næringslivet som flagger fremtidige behov. Dette har vi så kunnet formidle direkte til høgskolene. Det har blitt både ingeniør- og høgskolelærerutdanning ved høgskolene som et resultat av tips fra oss.”*

Av samme grunn er det også informanter som påpeker at flere høgskoler burde vært representert i prosjektet. Det blir for begrensende å kun samhandle med Lillehammer og Gjøvik.

Andre kommentarer i forhold til det å arbeide i nettverk:

- *”Det er helt klart at det er blitt et bedre nettverk i fylket”.*

- *”Når vi sitter sammen sånn, så blir det et nettverk, ikke de tette skottene mellom høgskolen og fylkeskommune etc. Vi er på fornavn. Ting går mye smidigere når vi har vært sammen i tre år.”*

- *”Begynte etter hvert å fungere godt. Vi hadde gode diskusjoner, høy takhøyde. Lette lenge etter hva det er dette skal handle om. Litt frustrasjon hos flere. Derfor ble det ikke så optimalt som det kunne vært. Og så var ikke folk så godt forberedt, og det kommer av middels engasjement”.*

- *”Lokalt samarbeid har vært bra, men samarbeid mellom de sentrale gruppene har ikke vært noenting”.*

Blant annet blir det etterlyst større grad av samarbeid OPUSene imellom. Det har vært lite erfaringsdeling og kompetansespredning mellom de ulike sentrene, noe som i utgangspunktet er prosjektets intensjon, jfr. nettverksorganiseringen.

Både i Hadeland og i Nord-Gudbrandsdalen sier de at det er viktigere å komme inn i og påvirke prosessene i de etablerte nettverkene, enn å opprette nettverkene selv. Det finnes etter hvert mange nettverk, så det er mer hensiktsmessig å invitere seg inn i disse enn å skulle finne opp hjulet på nytt. I Nord- Gudbrandsdalen har de selv initiert to nettverk; et for rådgiverne i grunnskolen og videregående skole og et for karriereveiledning for voksne, hvor NAV inngår og hvor på sikt også Næringsforeninga og attføringsbedriften Giax vil kunne inngå.

I dokumenter og i noen grad i omtaler av prosjekt Kompetansemotor, blir det beskrevet som et nettverksprosjekt. Det er noe uklart blant informantene hva som ligger i nettverksorganiseringen, bortsett fra at det omfatter mange aktører på flere nivåer. At nettverk også innebærer en spesiell arbeidsmetode og spesielle forventninger til aktørene, ser ikke ut til å være kjent blant flertallet av informantene.

Det er en utfordring at både Fylkesmannen og Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, kjører sine arenaer for kompetanseutvikling i kommunene. Det er for mange parallelle prosesser. Prosjektledelsen innrømmer at de har hatt svært høye ambisjoner om å samarbeide, men opplever at de har gjort en god oppstart og at pilotene har vært svært viktige i den sammenhengen.

### **3.3 Intern omorganisering i fylkeskommunen**

Som et ledd i arbeidet med systemutviklingen, kom etter hvert behovet for å omorganisere fagfeltet voksnes læring internt i fylkeskommunen. Organisasjonen Karriere Oppland skulle etableres og prosjekt Kompetansemotor ble en viktig arena for utviklingen av den nye organisasjonen.

Mange informanter kommenterer at det ble uryddig at prosessen med intern omorganisering av fylkeskommunen, ble en del av gjennomføringen av prosjekt Kompetansemotor. Mye av tiden på styre- og prosjektmøtene gikk med til diskusjoner rundt omorganiseringer, diskusjoner som burde vært ført internt. En informant sier det på denne måten; *- "Det å drive intern omorganisering i fylkeskommunen som en del av prosjektet er uhørt. Den ballen skulle gått på siden. Jeg tror det var grunnen til at prosjektmøtene ble så dårlig representert mot slutten. Et prosjekt som har utgangspunkt i høgere utdanning kan ikke jobbe med intern omorganisering i fylkeskommunen."*

Det blir også sagt at de interne uoverensstemmelsene vedrørende plasseringen av Karriere Oppland har vært negativ for prosjektet. Dette handler om at det først ble vedtatt at administrasjonen skulle ligge i rådmannens stab, mens seinere ble dette vedtaket omgjort, og det ble bestemt at KO skulle ligge innenfor fylkesopplæringssjefens avdeling.

På den andre side blir selve omorganiseringen av OPUSene beskrevet som positivt, og noe som vil kunne styrke det helhetlige arbeidet med voksnes læring. Blant annet sies det at;

*- "Jeg tror at arbeidet med voksnes læring vil få en tydeligere forankring. Fram til nå har det vært lagt under rektor på videregående skole og blitt venstrehåndsarbeid. Noen av OPUS-lederne har fungert veldig bra, men det har vært varierende. Nå blir det en tydeligere organisering, med forhåpentligvis større gjennomslagskraft enn det til nå har vært".*

*- "Tror det er riktig organisering, men organisering betyr ingenting hvis vi ikke klarer å bekle stillingene med de riktige menneskene".*

### **3.4 Oppsummering**

- Prosjekt Kompetansemotor har vært organisert med mange grupper, sentralt og regionalt.
- Prosjektet kunne dratt nytte av mer erfaringsdeling og kunnskapsspredning mellom de ulike gruppene, spesielt mellom OPUSene.
- Gjennom prosjektperioden har deltakerne blitt bedre kjent, det har gjort at det er brutt ned barrierer og en har blitt bedre kjent med hverandres virksomheter.
- Lokale forankringen med egne utviklingsgrupper er en positiv ide for å knytte arbeidet til regional utvikling.
- Den regionale utviklingsgruppa har hatt noe problemer med å definere sine oppgaver.
- Informantene har opplevd det uryddig at den interne omorganiseringen i fylkeskommunen har blitt en del av prosjekt Kompetansemotor
- Nettverksorganisering er et fundament i prosjektet, men det er fortsatt noe uklart hva deltakerne forstår med det å arbeide i nettverk.



## 4 Karrieresentrene i Hadeland og Nord-Gudbrandsdal

I dette kapitlet går vi nærmere inn på de to pilotene i prosjektet og beskriver de erfaringene ansatte her har gjort seg etter det første året. Vi tar også opp forholdet mellom Karrieresenteret og de ulike partnerne de inngår i samarbeid med. Her presenteres også erfaringer fra samarbeidet, slik partnerne har opplevd det.

OPUS ble etablert fra Oppland fylkeskommune fra om lag 1995. Nå 14 år senere går de gjennom en omorganisering. To av OPUSene er nå omorganisert til Karrieresenter: Karrieresenteret OPUS Hadeland og Karrieresenteret OPUS Nord-Gudbrandsdal. I dette kapitlet presenterer vi noen av erfaringene fra sentrenes første leveår.

### 4.1 Fra OPUS til Karrieresenter

Prosesen med å omdanne OPUS til Karrieresenter hadde sitt utgangspunkt i at en opplevde det vanskelig å få til den enhetlige satsingen på voksnes læring, i og med at OPUSene var selvstendige enheter som opererte relativt forskjellig. OPUS var underlagt rektor ved videregående skole, og har hatt en svært fri rolle. De har i stor grad arbeidet hver for seg, uten for mye styring fra fylkeskommunene, og uten samarbeid på tvers av regionene. For å utnytte ressursene til fylkeskommunen, ble det etter hvert klart at en måtte se på organisering og koordinering i forhold til hvordan en skulle få trøkk på det som har å gjøre med voksnes læring. Prosjektledelsen sier i den sammenheng at de har hatt et ønske om *– å fornye og forsterke OPUSene*.

Prosjektledelsen påpeker at det har vært krevende å skulle få til omstilling og nytenkning i OPUSene, og at de har forsøkt å initiere dette blant annet gjennom å stimulere til nye prosjektideer gjennom tiltaksmidler. De har imidlertid opplevd å få liten respons på hvordan midlene kan benyttes av regionene – bortsett fra i de to regionene som etter hvert ble piloter.

I de to regionene opplever de å ha blitt valgt ut som pilot fordi de har vært aktive og fått til mye, samt at de har vist ønske om og vilje til å få til enda mer. I følge prosjektledelsen er Hadeland og Nord-Gudbrandsdal valgt som piloter fordi de har vist størst samarbeidsvilje

overfor andre aktører og i størst grad klart å etablere et velfungerende samarbeide overfor NAV.

En informant utenfor regionen, sier dette om det arbeidet som var på gang i de to pilotene; - *"Jeg tror motivasjonen var der allerede. Det har de fått til sjøl. Ikke vi som har solgt inn denne ideen. Personer der som var motorer for det. (...)Det var ikke prosjekt Kompetansemotor som kom inn og solgte ideen, ideen var der fra før, men den ble tilpassa og det ble diskutert hvordan få til en modell."*

Fra å være et studiesenter som ga studierådgivning, er nå sentrene blitt mer profesjonalisert og har fått større fokus på karriereveiledning – i tråd med det pålegget departementet har kommet med overfor fylkene.

#### **4.1.1 Hva er nytt?**

Karriereveiledning er et eget studium på høyskoler og universiteter. Det er stort sett et videreutdanningstilbud som tar sikte på å styrke og profesjonalisere yrkes- og utdanningsveiledning, både på individ- og organisasjonsnivå. Høgskolen i Lillehammer tilbyr studiet og flere av de som jobber med karriereveiledning i dette prosjektet, har sin utdanning herfra. (Karriereveilederen i Hadeland har også undervist på høgskolestudiet).

Informantene skiller mellom karriereveiledning og studieveiledning og sier at førstnevnte handler om å kartlegge ønsker og behov i forhold til hva den veiledede skal gjøre videre i livet. Dette kan være personer som står uten arbeid, det kan være personer som er på ulike tiltak, det kan være eldre som ønsker jobbytte eller andre som er usikre på om de skal starte på en utdanning eller en videreutdanning. Karriereveiledning kan gjennomføres for stort sett alle typer mennesker. Det som skiller karriereveiledning fra det arbeidet OPUSene tradisjonelt har gjort, er ifølge karriereveileder Eva Swahn på Hadeland, at de nå veileder med utgangspunkt i definerte begreper, et teorigrunnlag og profesjonelle metoder. Tidligere kunne hvem som helst droppe innom og få seg en veiledningstime. Nå må de avtale time på forhånd og de blir bedt om å gjøre en kartlegging av seg selv og sine ønsker før de kommer til første veiledningstime. Karriereveilederen skal veilede, ikke rådgive, det er med andre ord hele tiden fokus på den som blir veiledet og hans/hennes behov, og ikke på hva slags studietilbud OPUSene til enhver tid har. Det er viktig å ha fokus på at folk som kommer til karriereveiledning ikke skal klientifiseres, men at veileders oppgave er å bygge folk opp og få dem til å gå videre. Dette er en prosess, som kan ta tid, og hvor veilederen må benytte ulike metoder og framgangsmåter tilpasset den enkelte bruker.

## 4.2 Karrieresenteret OPUS Hadeland

Ble etablert som ressurscenter i videregående skole i 1995 og ble omdannet til OPUS i 2001. Karrieresenteret OPUS Hadeland ble etablert som pilot og forsøksordning, 1. September 2008. Etter ett års utprøving skal piloten nå over i ordinær drift.

Daglig leder har jobba ved senteret gjennom hele perioden, i begynnelsen kun i 30 prosent stilling, men nå i full stilling og med ni ansatte. Senteret har seks administrativt ansatte og tre lærere i helsefag. I tillegg til lederen, er det en IT-ansvarlig, en karriereveileder som er 50 prosent veileder og 50 prosent YOU-kordinator og tre som er karriere- og studieveiledere. Fire av de ansatte (inkludert daglig leder) har studert karriereveiledning, slik at alle som jobber med karriereveiledning nå har formell kompetanse innen feltet. I tillegg har en av de ansatte, som er en nestor på feltet, arbeidet mye med intern opplæring i forhold til utvikling av metoder og strategier for karriereveiledning.

Karrieresenteret OPUS Hadeland tilbyr for 2009 følgende høgskolestudier:

- Ingeniørutdanning, deltid. I regi av Høgskolen i Gjøvik
- Førskolelærerutdanning. I regi av Høgskolen i Hedmark
- Allmennlærerutdanning. I regi av HiHE
- Vernepleierutdanning. I regi av av Høgskolen i Lillehammer.

Ved OPUS Hadeland har de fra starten organisert arbeidet med prosjekt Kompetansemotor til en styringsgruppe (regional utviklingsgruppe). Etter hvert som det ble klart at de skulle omdannes til et Karrieresenter og arbeide med karriereveiledning på alle nivåer ble det etablert en egen styringsgruppe for dette. Den bestod av partene (NAV og kommunene), rektor ved videregående skole, og prosjektleder for PKM. Denne styringsgruppa har kun hatt fokus på utviklingen av karriereveiledning som tjeneste. Den regionale utviklingsgruppa har derimot hatt ansvar for den resterende delen av prosjekt Kompetansemotor (høgre utdanning og forutsigbare studier) (se mer pkt 3.1.1).

Om etableringen av Karrieresenter Hadeland blir det sagt;

- *"Her var det overmodent"*.

Hadeland hadde jobbet med dette lenge. Allerede i 2006 utarbeidet de forslag til en modell for karriereveiledning ved senteret. Ansettelsen av Eva Swahn som karriereveileder ved senteret førte til at de fikk inn betydningsfull kompetanse og lang erfaring innenfor fagfeltet. Eva har betydd mye for utviklingen av Karrieresenteret, i følge daglig leder. Hun har arbeidet med dette fagfeltet i en årrekke, både praktisk og teoretisk - blant annet som underviser og fagbokforfatter.

Det har vært mange diskusjoner rundt navnebyttet fra OPUS til Karrieresenter. I starten ble de presentert for at OPUS-navnet skulle helt bort. Dette skapte reaksjoner. OPUS er en god mer-

kevare i Hadelandsregionen, som en bør videreføre. Samtidig er dette med begrepet "karriere" vanskelig her i distriktet, fordi det er et negativt lada ord som forbindes med klatring. Det å få folk til å gå veien til en karriereveileder, har vært en prosess, som nå ser ut til å løsne, blant annet pga oppdraget med Norema-ansatte<sup>2</sup>. Dette oppdraget kan brukes positivt for Karrieresenteret og de har svært positive erfaringer med å gjøre jobben.

Det har vært en utfordring å skulle prøve ut en tjeneste samtidig som de skulle utvikle den. Det har vært tidsmessig utfordrende.

### **4.3 Karrieresenteret OPUS Nord-Gudbrandsdal**

Karrieresentret OPUS i Nord- Gudbrandsdalen ble også først opprettet som et ressurscenter og senere omdannet til OPUS i 2001. OPUS fikk etter hvert en sterk stilling i Norddalen og ble, ifølge en av informantene, en merkevare. Dette var bakgrunnen for at de valgte å bruke navnet Karrieresentret OPUS Nord- Gudbrandsdal. I dag består dette karrieresentret av en leder i full stilling, en veileder i full stilling og en veileder i halv stilling, samt en studieveileder i helsefag i halv stilling (20 prosent fast og 30 prosent midlertidig). I tillegg kjøper karrieresentret økonomiske og administrative tjenester, tilsvarende en halv stilling.

Karrieresentret OPUS tilbyr fagkurs, høgskolekurs og kurs i studiekompetanse. Av høgskoleutdanninger i 2008/2009 gav Karrieresenteret OPUS Nord-Gudbrandsdal følgende tilbud:

- Sykepleie som fireårig deltidsstudium. Faglig ansvarlig er Høgskolen i Gjøvik (HiG).
- Psykisk helse. 2-årig videreutdanning (60 sp). Faglig ansvarlig er Høgskolen i Hedmark
- Tilpassa opplæring. 15 studiepoeng. Ansvarlig Høgskolen i Østfold
- Vernepleie. 180 studiepoeng. Ansvarlig Høgskolen i Lillehammer

I Nord-Gudbrandsdal har de en styringsgruppe for Karrieresenteret OPUS som består av leder for regionrådet, rektor fra videregående skole, en rådmann, et styrmedlem i næringsforeninga, NAV leder lokalt og prosjektleder i PKM (som de etter hvert ser for seg byttes ut med leder for Karriere Oppland).

Karrieresentret OPUS deltar i flere etablerte nettverk, slik som 6K som er et nettverk mellom de seks kommunene i Norddalen innenfor området skole, og 6H som er tilsvarende nettverk innenfor helse. I tillegg har de selv etablert to nettverk, et for rådgivere i grunnskole og videregående skole og et for karriereveiledning for voksne, hvor NAV og senere GIAX og næringsforeningen vil kunne inngå.

---

<sup>2</sup> Oppdrag for Norema i forhold til at bedriften nedbemanner



## **4.4 Samarbeidsavtalen mellom OFK, kommunene og NAV**

Karrieresentrene etableres som et samarbeid mellom Oppland fylkeskommune, kommunene i regionen, og NAV. I følge avtalen skal det tilføres en hel stilling som veileder ved senteret som deles mellom utdanningsveiledning for elever i det 13-årige løpet (50 %) og veiledning til målgruppen voksne og eldre unge (50 %).

Partene skal bidra inn i samarbeidet på ulike vis; Fylkeskommunene dekker 2/3 av kostnadene til stillingen til veilederen, mens kommunene dekker til sammen 1/3 av kostnadene. I tillegg legger NAV inn 10 – 20 % stillingsressurs.

De regionale NAV-kontorene opplever at de har kommet godt i gang med samarbeidet med Karrieresentrene, men at utviklingen av samhandlingen har en god vei å gå enda. Det første året har blant annet vært en utprøving i forhold til hvordan NAVs ressurs inn i Karrieresenteret skal forvaltes. Dette har Hadeland og Nord-Gudbrandsdal løst ulikt.

### **4.4.1 Karrieresenteret og NAV Nord-Gudbrandsdal**

I Nord-Gudbrandsdalen har det vært en viss diskusjon om hvordan NAVs ressurs på 10 – 15 % skulle brukes inn i Karrieresenteret, og de endte opp med en slags "distribuert løsning". Ifølge NAV fantes det en forventning om at de skulle fristille ressurser som de fysisk plasserte på Karrieresenteret, men på grunn av regionens spredt befolkningsstruktur opplevdes det lite hensiktsmessig. NAV i Nord-Gudbrandsdalen har en desentralisert organisasjon ved at de har et NAV kontor i hver av de seks kommunene. For brukere i ytterkantene er det en stor terskel å komme til Otta. Det kan også være praktisk vanskelig. Løsningen ble at Karrieresenteret kan benytte seg av NAV-kontorene ute i distriktene, ved at de samler opp behov fra brukerne og at Karriereveilederen så reiser ut. De vil møte bruker "heme" som de sa. Det er ikke aktuelt for NAV å øke den stillingsressurser de i dag bruker i forhold til Karrieresenteret.

### **4.4.2 Karrieresenteret og NAV Hadeland**

I avtalen mellom OFK og NAV Hadeland har NAV sagt at de skal gå inn med personressurser og ha veiledning i senteret inntil en dag i uka. Den delen av avtalen er ikke innfridd. Dette skyldes i følge NAV at den personen som i høst startet i stillingen ble flyttet til andre og mer prekære oppgave i NAV-systemet. Det har vært vanskelig å få på plass en ny person, men nå er dette løst med at to personer skal dele 20prosent-stillingen og ha arbeidsplass på Karrieresenteret en dag i uka. Men fortsatt må det jobbes med å finne fram til hvilken framgangsmåte som er mest hensiktsmessig og skal brukes.

Fra NAVs side oppleves samarbeidet med Karrieresenteret som svært fruktbart. NAV trenger høyere kompetanse i forhold til karriereveiledning, noe Karrieresenteret har. De kan lære av hverandre. NAV-ansatte som skal være knyttet til Karrieresenteret har formell kompetanse i

karriereveiledning. Målet for NAV Hadeland er at stillingsressursen etter hvert skal økes til 50 prosent.

NAV sier at de bare har fått gode tilbakemeldinger fra sine brukere som har vært i kontakt med Karrieresenteret. Fordelen for brukerne er at de på Karrieresenteret også har tilgang på utdanningsveileder, som jobber med realkompetansevurdering. Det å få samlet alt på ett sted er med andre ord en stor fordel i forhold til brukerne.

NAV er viktig i forhold til å melde inn behov for studier blant sine brukere. I Hadeland har de et godt samarbeid rundt dette gjennom at NAV lokalt gir tilbakemeldinger til Karrieresenteret på hva de ser behov for i forhold til bestilling og planlegging av neste års studietilbud.

I følge NAV lokalt er det mange i Hadelandsregionene som tar høyere utdanning, men som pendler til Oslo og omegn fordi de ikke får seg jobb lokalt. Det snakkes ofte om byrdefull pendling, men det viser seg at disse pendlerne har lavere sykefravær enn de som jobber internt i kommunen. Dette viser at det er for lav etterspørsel etter folk med høyere utdanning i regionen, noe som har sammenheng med den lokale næringsstrukturen, men også med kulturelle normer og tradisjoner.

## **4.5 Seks basisfunksjoner**

De nye Karrieresentrene skal ha seks basisfunksjoner:

- Veiledning
- Videregående opplæring for voksne
- Styrking av rådgivningstjenesten
- Tilrettelegging for fagskole/høyere utdanning
- Nettverksutvikling og innhenting av kompetansebehov
- Motivasjon og rekruttering

Basisfunksjonene er kommet endelig på plass nå mot slutten av driftsåret. Det har vært en prosess som involverte alle regionene, om hva slags funksjoner Karrieresentrene skulle ha. Den løsningen de er kommet fram til nå, er de tilfredse med, men de har ikke fått jobbet så systematisk med det ennå.

Begge Karrieresentrene sier at de er godt i gang med veiledningstjenesten og i Hadeland legger de vekt på at de har arbeidet mye med å kvalifisere personale og lage seg et faglig fundament for karriereveiledning.

Videregående opplæring for voksne er et felt de har arbeidet mye på. Her bygger de på den erfaringen de har fra tidligere. Samarbeidsavtalen mot videregående skole må avklares, slik at de også i fortsettelsen kan dra nytte av skolens kompetanse, lokaler og materiell.

Karriereveilederne har halv stilling knyttet til koordinering av rådgiverne, så rådgivningstjenesten styrkes gjennom det arbeidet Karriereveilederne gjør.

Tilrettelegging for fagskole/høgskole har begge sentrene drevet med tidligere. De bygger videre på den erfaringen de har og gradvis utvider tilbudet. Når det gjelder meklerfunksjonen, er det en forventning om større koordinering og mer forutsigbarhet, med den nye rolla til Karriere Oppland.

Det er vanskelig å få utvikla gode rutiner på behovskartlegging. Kommune har et krav om å drive kompetansekartlegging, så der har de et godt felles system, men i forhold til resten av næringslivet er det en stor jobb igjen å gjøre. Det de har gjort i forhold til næringslivet er blant annet å oppsøke den enkelte bedrift, og i Nord-Gudbrandsdalen forsøker de å etablere et tettere nettverk mot næringsforeninga (se også kap xx).

Motivasjon og rekruttering er et område der de har gjort en del tiltak, slik at åpen dag hvor høgskolene ble invitert for å presentere sine tilbud. Det er lagt ut brosjyrer og informasjonsmateriell på NAV, skole, servicetorget i kommunen o.a for å bevisstgjøre flere på hva Karrieresenteret driver med. Likevel mangler det en god del i forhold til markedsføringen, og det er opplagt at skal senteret overleve er de avhengig av å komme ut med de nye tilbudene sine, samtidig som de også må nå ut til nye målgrupper.

## **4.6 Oppsummering**

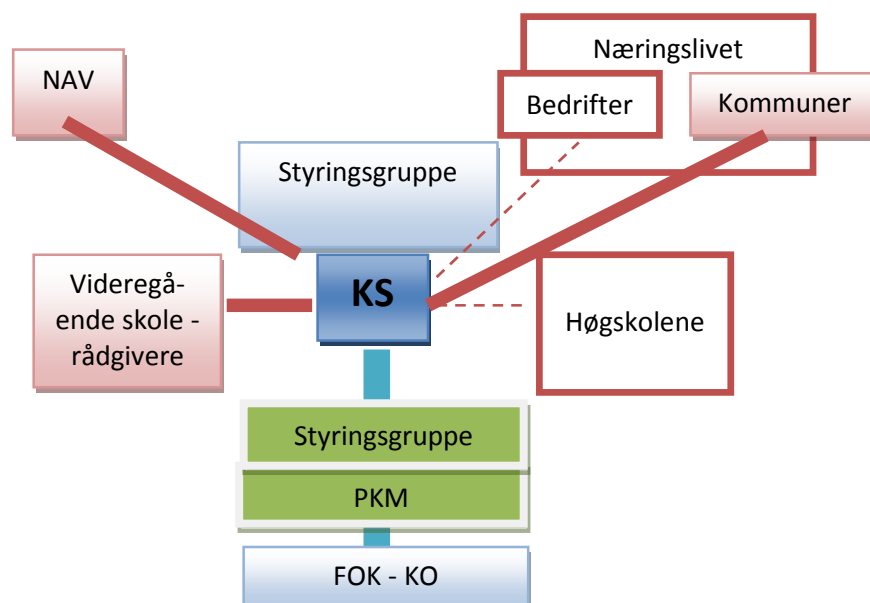
- De to regionene har vist vilje og evne til omstilling.
- Pilotene er kommet godt i gang som karrieresenter.
- De to karrieresentrene har valgt to ulike samarbeidsmodeller i forhold til NAV.
- Karrieresentrene har noe ulik innretning og organisering, bl.a i forhold til hvordan NAVs ressurs benyttes.
- Arbeidet med behovskartlegging må styrkes, spesielt i forhold til næringsliv/privat sektor.
- Markedsføring av sentrene må bli bedre.



## 5 Forholdet mellom Karrieresenteret og samarbeidspartnerne

I dette kapitlet ser vi på forholdet mellom Karrieresenteret og de ulike samarbeidspartnerne. Ikke alle partnerne er dekket i denne gjennomgangen. Vi har primært forholdt oss til der vi har informanter.

Figuren under viser relasjonen mellom Karrieresentrene og samarbeidspartnerne. Samarbeidsrelasjonene er selvsagt flere og enda mer komplekse enn det som kommer fram i denne figuren. Det er ikke alle relasjonene som er like "tette" og i figuren har vi forsøkt å tegne et bilde av hvilke aktører som har godt etablert samarbeid (røde streker) og relasjoner mellom aktører der samarbeidet er mindre utviklet (stiplet linje). Kapitlet vil gi en gjennomgang av disse relasjonene.



Figur 1

## 5.1 Samarbeidet med NAV

NAV Oppland er kjent med at de to regionkontorene har valgt å organisere sin del av avtalen med Karrieresenteret noe ulikt. Det viktigste er at de finner en måte som er hensiktsmessig for dem. Hadelandsregionen har en tettere befolkningsstruktur og kan derfor operere med ett kontor, mens i Norddalen bor folk spredt og har lengre avstander til regionsenteret. I Hadelandsregionen har de et erklært mål om å øke stillingsressursen til 50 %, det er erklært satsingsområde, mens Nord-Gudbrandsdal rapportere at de ikke ser det som realistisk å skulle gå inn med flere ressurser. Samtidig er det slik at ikke alle passer til å skulle være karriereveiledere, - «*man må ha interesse av det. Vi vil gjerne ha noen som gløder*», sier en NAV-ansatt. NAV Oppland skulle gjerne sett at NAV kunne få egne øremerkede midler til å følge opp Karrieresentrene rundt omkring. Det er en klar forventning om at NAV skal være tilstede på mange arenaer, men det ender ofte opp i en evinnelig diskusjon om ressurser.

Fra NAVs ståsted blir det trukket fram at det er viktig at en får koblet flyktninger og personer i introduksjonsprogrammet tettere opp mot Karrieresenteret. En av informantene forteller at en av tre nye uføresaker skyldes psykiske lidelser, hvor flyktninger er en stor gruppe. De understreker betydningen av markedsføring. Det er helt essensielt om et slikt tilbud skal overleve, at folk kjenner til det og vet hva som nå er nytt i forhold til tidligere OPUS. Også NAV savner at prosjektet har hatt en sterkere kobling mot næringslivet, og skulle gjerne sett en tydeligere markedsføring av Karrieresenterets tjenester overfor næringslivet.

Det er viktig å arbeide internt med en forståelse av at skole og utdanning er en vesentlig bit av NAVs arbeid. NAV Oppland er det eneste fylket i landet med en egen strategi for skole og utdanning. Og det er det eneste fylket i landet som har med i markedsstrategien sin at de både skal arbeide mot arbeidsgivere, helse og rehabilitering, og mot skole og utdanningssystemet. Mange har nok stilt spørsmålstegn ved det, men det er ifølge NAV Oppland veldig viktig og helt grunnleggende. De jobber internt i organisasjonen med denne forståelsen, og opplever at samarbeidet med Karrieresentret passer godt inn i denne strategien. De opplever at utfordringen er å få fram at dette ikke er et ekstraarbeid som kommer i tillegg til alt annet, men at det er endel av jobben å drive karriereveiledning i forhold til utdanning. Slik sett er det fra NAVs ståsted mye kompetanse å hente gjennom samarbeidet med Karrieresenteret. De opplever at de kan lære av hverandre og at de har utfyllende kompetanse som begge parter kan ha nytte av. Imidlertid stilte en av informantene spørsmål ved om karrieresentrene var til for NAV eller omvendt og om ikke NAV på grunn av sin soleklare nytte av Karrieresentret burde delta mer i spleiselaget vedrørende karrieresentrene. En annen informant sier:

- «*Tidligere har jeg inntrykk av at det har vært et godt samarbeid (mellom NAV og OPUS red anm), men de har ikke tråkket i hverandres bed så mye som man burde for å få til noe*».

Det denne informanten peker på er at det kan være viktig å gå litt over hverandres enemerker for å skape samarbeid. En må legge seg litt borti hva andre driver med!

## **5.2 Samarbeidet med videregående skole**

Forholdet til videregående skole er godt innarbeidet i begge de to regionene. De opplever å ha hatt god støtte og godt samarbeid med de videregående skolene. Det er en utfordring i forhold til å ivareta det samarbeidet de har hatt, når de nå skal over i ny driftsmodell og ikke lenger være underlagt rektor ved videregående skole. De er spent på hvordan dette vil forholde seg så lenge de fortsatt samarbeider tett med de videregående skolene om bruk av undervisningsrom, materiell, lærekrefter o.a

De to som er ansatt som karriereveiledere i Karrieresentrene, er også YOU-koordinatorer for rådgivere i ungdomsskole og videregående skole. Denne jobben handler om å koordinere og arrangere fellestiltak for rådgiverne, blant annet i forhold til utviklingsarbeid og etter- og videreutdanningstilbud. Rådgivernes hverdag i skolen er travel med mange elever som skal ha samtaler. Da er det karriereveilederens oppgave å samkjøre møter og aktiviteter mellom rådgiverne og i fellesskap legge planer for framtida. De møtes i dette nettverket ca fem ganger pr år.

Stillingen som YOU-koordinator er direkte underlagt fylkesopplæringsjefen. Samtidig har karriereveilederne også stilling som karriereveileder i Karrieresenteret, som i dette første driftåret har vært underlagt prosjekt Kompetansemotor. De har med andre ord hatt to sjefer, noe som tidvis har vært problematisk.

Det kan være en utfordring for Karrieresenteret å formidle tydelig ut, at karriereveilederen er halvt veileder på Karrieresenteret og halvt koordinatorperson for grunn- og videregående skole. I Hadeland har de fått signaler om at denne stillingen burde vært plassert på videregående, siden det er her rådgiverne sitter. På den andre side er koordinatorene også ansvarlig for rådgiverne i grunnskolen, så da er det bare en styrke å ikke sitte i nærheten av noen av de i følge daglig leder.

Et tema som ble kommentert var lokaliseringen av Karrieresentrene og det at senteret i Hadeland skal samlokaliseres i nybygget til videregående skole. Spørsmålet er hvordan Karrieresenteret ønsker å bli oppfatta overfor nye brukere, og om det å være for tett knyttet til videregående skole vil være negativt i forhold til å nå de som skal ta høgre utdanning?

## **5.3 Samarbeidet med næringslivet**

Ett av oppdragene i forhold til næringslivet er å kartlegge kompetansebehovet. I Nord-Gudbrandsdal har de etablert et samarbeid med kommunene via det de kaller 6K, som er et nettverk av helse, barnehager og skoler i de seks kommunene. Det øvrige næringslivet har de

kontakt med gjennom Nord-Gudbrandsdal næringsforening. De ønsker videre å utvide sitt nettverk med NAV ved å inkludere bedrifter og GIAX, og har sagt at forholdet til næringslivet skal være et satsingsområde fra neste år.

I Hadeland kjørte de en spørreundersøkelse ut til bedriftene i fjor høst. Dette ga ingen svar av betydning, og vil ikke bli gjentatt. I tillegg gjennomførte de direkte besøk i bedriftene, som de lyktes bra med og som de ser for seg skal gjentas jevnlig. De har et godt samarbeid med næringslivsrepresentanten på HAPRO (Hadelandsprodukter), men har ikke fått til det samme overfor Hadeland næringsforum.

Det er en utfordring å klare å komme tidlig nok i inngrep med bedriftene. En informant sier; - *”Det går for lang tid fra vi finner ut hva bedriften har behov for, til vi klarer å få til et tiltak. Vi har jobbet med å få på plass forskolelærerutdanning i tre år. Det er en kjempeutfordring. Det gjør at mange av bedriftene gjør dette sjøl. Det å ha stor inngrep med næringslivet er nok mer en visjon. Du kan nå de som ikke ordner seg sjøl, men de store virksomhetene ordner seg sjøl. Det er samspillet og det å se muligheter i ulike retninger som vil kunne være styrken vår. Ofte, for eksempel hms som er pålegg for ledere, vi har jobba med hms-kurs. De kommer når de har behov og så blir de borte igjen.”*

Det er også en erfaring at dersom en skal nå næringslivet med tilbud om tilrettelagt utdanning, må en gå via lederne. Lederne har betydning både i forhold til rekruttering og i forhold til om ansatte fullfører en utdanning:

- *” Største utfordringen er at vi må nå ledernivået. Hvis du jobber i bedrifter må vi ha lederne til å si yes!, dette går vi for. Når lederne ikke er involvert er det svært få som fullfører. Så ledere må involvere seg i tilstrekkelig grad. Folk kommer ikke av seg sjøl. De må rekrutteres inn av lederne. ”*

Det blir sagt at en utfordring for de nye Karrieresentrene er å inngå i et tettere samarbeid med næringslivet. Det har vært for lite fokus på kompetanseheving i næringslivet, mens offentlig sektor har hatt mye fokus. Det er også en kjønnsdimensjon knyttet til dette, siden kvinner er de som er mest ”studievillig”, og kvinner arbeider primært innenfor offentlig sektor. Skal en nå menn må en ha en mye mer offensiv holdning til privat næringsliv.

## **5.4 Samarbeidet med høgskolene**

I hovedsak samarbeider Karrieresentrene med høgskolene i Oppland og Hedmark og fagskolen på Gjøvik. Dette samarbeidet var kommet i gang lenge før prosjekt Kompetansomotor, men ideen nå er at det skal bli mer forutsigbarhet i forhold til både tilbud og etterspørsel av utdan-



ninger. Dette er den relasjonen som volder mest bry. Det er fortsatt mange løse tråder og uklårheter i samarbeidet mellom fylkeskommunen og høgskolene.

Det som preger diskusjonen er primært tre forhold:

- Tid – forutsigbarhet i forhold til å planlegge studier
- Økonomi – finansiering av merkostnader knyttet til desentralisert utdanning
- Lokalisering – hvor skal studiene foregå?

Ett av de forholdene som høgskolene er veldig opptatt av er forutsigbarheten i forhold til utviklingen av studier. De må ha en slags garanti for at et studie som er bestilt, igangsettes. De har brent seg på å utarbeide studier som ikke kunne gjennomføres fordi det var for få studenter.

Det som er viktig fra høgskolenes side er videre at Karrieresentrene er gode på rekruttering og gode på å kartlegge behov, samtidig som karriereveilederne er mest mulig rustet til å gi studieveiledning. Derfor vil de arrangere årlige samlinger for erfaringsdeling og kompetanseheving. Det er viktig at de ansatte på Karrieresenteret kjenner høgskolesystemet.

*Høgskolen i Gjøvik* startet med desentralisert sykepleieutdanning allerede i 1991 og brukte da OPUSene som lokale tilretteleggere. De kjørte forelesningene over lyd/bilde og gjennomførte sine ordinære dagseksamener der. I 1997 utviklet de nettbasert ingeniørutdanning, på bakgrunn av markedsundersøkelser i Valdres, Norddalen og Hadeland som fortalte at det var et marked for tilbudet. Gjennom årene har de fått prøvd ut og opparbeidet gode strukturer og systemkompetanse for gjennomføring av nettbasert undervisning. HiG har med andre ord lang erfaring med tilrettelagt undervisning, og har kanskje et fortrinn i det, til forskjell fra HiL.

I Gjøvik legger de vekt på at de ser det som samfunnsøkonomisk viktig at de tilbyr desentraliserte utdanninger. Høgskolen har et regionalt ansvar og de viser et distriktspolitisk engasjement. Samtidig har de erfart at voksne studenter fullfører studiene, og at mange av de som er utdannet her, forblir i Oppland (Rogstad 2009). I høgskolens strategiplan har de som mål å satse på etter- og videreutdanning og fleksibel utdanning.

I Lillehammer er de mer tydelige på at de primært tilbyr sine studier nasjonalt, ikke regionalt. Flere og flere studier tilbys som nettbaserte, fleksible studier, og høgskolen legger vekt på å utvikle tilbudene sine i den retningen, men det vil alltid være noen studier som ikke kan være nettbaserte. De tilbyr mange samlingsbaserte studier gjennom SELL, som er høgskolens egen oppdragsfinansierte undervisningsenhet (tilsvarende finnes ikke ved Høgskolen i Gjøvik). Men det er et dilemma knyttet til at høgskolen tilbyr studiene samlingsbasert, mens fylkeskommunen ønsker at de skal tilbys lokalt. Videre tilbys de nettbasert, mens fylkeskommunen vil ha samlinger ute i distriktene. HiL understreker at dersom fylkeskommunen ønsker at de skal tilby

undervisning i distriktene, så kan de opprette en filial – men at kostnadene knyttet til dette må fylkeskommunen betale.

Ved Høgskolen i Lillehammer er studenttallene relativt stabile, så de har noe forutsigbarhet i forhold til fremtidige studier. De opplever imidlertid at ved studiene som distriktene etterspør, er ikke studenttallene så stabile. Høgskolen i Lillehammer har ikke behov for å gå ut og ”hente” studenter, fordi de har stabil og god søkning. Høgskoler som mangler studenter, må tenke nytt, og er derfor mer villig til å ta undervisning i distriktene.

Fra høgskolenes side understreker de at økonomien i utviklingen av kompetansetilbud er kompleks, fagområdene er forskjellige, pedagogikken er ulik, økonomien og målgruppene er forskjellig. Høgskolene opplever at det gjennom prosjekt Kompetansemotor har blitt større forståelse for hva slags rammer høgskolene opererer innenfor, men at det fortsatt er en god vei å gå.

Karrieresenterets behov er en forutsigbar, fleksibel og desentralisert modell. Forutsigbar - i form av at kommuner og bedrifter skal kunne planlegge kompetanseutviklinga si. De må kunne fortelle sine brukere at utdanning xx vil komme i gang neste år, om to år osv<sup>3</sup>. Fleksibel - i form av at de må kunne ta utdannelsen i kombinasjon med det å ha arbeid, familie osv. Desentralisert - i form av at utdanningen skal kunne gjennomføres i den regionen der brukerne bor. Her ligger noe av utfordringen i relasjonen mellom Karrieresentrene og høgskolene: I Nord-Gudbrandsdalen er de tydelige på at desentralisert for dem, betyr at samlingene rent fysisk foregår i Norddalen. Høgskolene snakker ikke i samme grad om å tilby desentralisert utdanning, men om å tilby fleksible utdanninger. Da snakker de om et tilbud for alle, og ikke bare de som bor i distriktene. Det vil like fullt ha behov for å møtes og ha samlinger, og spørsmålet blir da om dette gjennomføres på de regionale Karrieresentrene eller ved høgskolens campus?

Karrieresentrene opplever at det er ulike erfaringer og ulike holdninger fra høgskole til høgskole. Høgskolen i Gjøvik representerer den forutsigbare modellen de primært ønsker seg.

Karrieresenterets oppgaver i forhold til høgskolene er behovskartlegging, bestillinger og tilrettelegging. Kontakten går både direkte til rådgiverne i høgskolene over telefon, og indirekte via fylkeskommunen via bestillermøter. Slik dette praktiseres i dag er det ikke godt nok. Rammer og ansvarsforhold er ikke tydelige nok. Begge parter har store forhåpninger til at det skal komme på plass en koordinerende enhet med ansvar for mekling og bestilling, innenfor Karriere Oppland.

---

<sup>3</sup> I den sammenheng etterlyses det fra høgskolens side en mer kreativ tenkning rundt sambruk/nasjonale studieoppbygg.

## **5.5 Samarbeidet med fylkeskommunen – Karriere Oppland**

Som beskrevet i kap 3.3, sier informantene at for mye tid og energi har gått med til å diskutere omorganiseringen av OPUSene, og i følge Karrieresentrene har denne prosessen tidvis vært uryddig. Blant annet mottok alle ansatte i sommer en e-post om at tilsettingene deres var overført til ny enhet. Uten at de var blitt informert. Dette ble raskt beklaget. Nå er de imidlertid optimistiske og spente på den nye driftsmodellen. De ser mange fordeler; spesielt i forhold til det å være direkte underlagt fylkesopplæringsjefen.

Det er forventninger om at de skal få en enhetlig og tydelig ledelse. En styrke med den nye modellen er at det er kort vei til leder som kan kommunisere voksnes behov videre, både oppad og internt i fylkeshuset. Noe av svakheten kan være den fysiske avstanden Karrieresentrene nå får til sin leder, siden de fram til i dag er vant til å være tett på egen leder. Samtidig er det en stor fordel å få en leder som har fokus og ansvar direkte knyttet til Karrieresentrenes virksomhet.

Fra fylkeskommunens side blir det sagt at de har en forventning om at de nye Karrieresentrene blir mer integrerte og opptre mer enhetlig, i forhold til mandatet. De har opplevd OPUSene som tidvis sektoriserende og ute av stand til å samarbeide på tvers av regioner. Nå ønsker de en tydeligere satsing og en mer helhetlig tilnærming til feltet.

Det er en del forhold som må på plass, blant annet så må samarbeidsavtalen med videregående skole gjennomgås. I dag er det en utfordring at skolene ikke har noe formelt lederansvar for Karrieresenteret, samtidig med at senteret benytter lærere, utstyr, undervisningslokaler osv.

Videre er det viktig å raskt få på plass det som har å gjøre med finansieringen av senteret. Det er en forventning om at de i den nye modellen skal få til en finansieringsordning som dekker det antall stillinger som det er behov for. Dersom de ikke får tilstrekkelig bemanning, blir folk lettere utslitte, pluss at Karrieresenteret ikke vil klare å levere så gode tjenester som de ønsker.

Det er klare forventninger knyttet til den nye meklerfunksjonen som skal ligge i Karriere Oppland. Det er ønskelig at dette blir så lite byråkratisk som mulig og at det i størst mulig grad er samlet i en funksjon og hos en person. Imidlertid forplikter det Karrieresentrene til å bli tydeligere i sine bestillinger. De må ta hensyn til at de ikke kan komme med en smørbrøddliste av studieønsker. De må bli bedre i å kartlegge behov, gjennom et styrka samarbeid med NAV, kommunene og næringslivet. Spesielt har de mye å hente i forhold til næringslivet.

Videre blir det påpekt at det er viktig å ta hensyn til at regionene er ulike, og at en tar grep i regioner der det må tas grep og ikke kjemmer alle under en kam. En må ta høyde for at Opp-

land er en sammensatt region. På den andre side er det viktig med en enhetlig strategi, og en må ta inn over seg at Karriere Oppland *"ikke blir bedre enn det svakeste leddet"*.

## **5.6 Samarbeidet med regionrådet**

De to regionkoordinatorene vektlegger at de opplever en styrke gjennom å ha fått et karrieresenter i regionen. De fremhever at de ikke kjenner godt nok til det interne arbeidet i Karrieresenteret, men at de på generelt grunnlag mener det nå er lagt til rette for bedre forutsetninger i forhold til desentral utdanning. Det en må bli bedre på er å få til forutsigbare utdanningsløp i samarbeid med høgskolesystemet. Men de minner om at det å få etablert desentralisert høgskoleutdanning tar lang tid og at en må jobbe systematisk over flere år før en ser resultater. Finansiering blir trukket fram som en utfordring, og det blir sagt at karrieresentrene må bli mye bedre på næringskoblinga. OPUS har tradisjonelt arbeidet med kompetanseheving i forhold til offentlig sektor. Det er en utfordring for Karrieresentrene å bli sterke også i forhold til privat sektor. Det er en forutsetning at næringslivet er tett koblet til Karrieresentrene dersom de skal lykkes i visjonen om å heve kompetansen i regionene. En annen utfordring er å utvikle et enda tettere samarbeide til NAV.

Videre blir det sagt at det har vært for liten markedsføring av det nye tilbudet. I dag er det få andre enn de som er «i systemet» som kjenner til det nye senteret. Det er viktig at det ikke bare er de som er på søken etter jobb som kjenner til Karrieresenteret. Det må bli en integrert del av alle folk. En av informantene sier at det er viktig at markedsføringen handler om å skape holdninger om betydningen av høgere utdanning for hele regionen. Det er også viktig å få fram at høgere utdanning gir bedre forutsetninger for å skape egen arbeidsplass, en intensjon som er blitt mindre tydelig gjennom prosjektets gang. - *Befolkningen bør bli bevisste på betydningen av høgere utdanning, ikke bare for sin egen del, men for at vi som region skal overleve i framtida*, sies det.

## **5.7 Oppsummering**

- Samarbeidet med NAV er godt etablert, men det mangler erfaringer på hvordan NAVs stillingsressurs inn i Karrieresenteret vil fungere.
- NAV er svært positiv til etableringen av Karrieresenter og vektlegger behovet for gjensidig erfarings- og kompetansedeling.
- Samarbeidet med videregående skole blir beskrevet som svært godt, og en må forsikre seg om at samarbeidet videreføres på en tilfredsstillende måte.

- Samarbeidet med næringslivet er begrenset, og det bør satses mer på å komme i inn-  
grep med lokalt næringsliv.
- Høgskolene og fylkeskommunen/Karrieresentrene har etablert en god dialog som må  
videreføres. Det er større forståelse for hverandres rammevilkår, men det er behov for  
å avklar flere ubesvarte spørsmål.
- Det er stor optimisme knyttet til etableringen av den nye organisasjonen Karriere Opp-  
land. Karrieresenterene må finne gode løsninger for behovskartlegging som de kan  
melde inn til meklerin i KO.
- Karrieresentrene mangler markedsføring. Dersom tilbudene ikke blir markedsført over-  
for nye grupper, vil de ikke lykkes i sin visjon.



## 6 Noen svar og flere spørsmål

I siste kapitlet samler vi noen tråder og gir en kort konklusjon av hva evalueringen har vist. Videre forsøker vi å reise noen av de mest sentrale spørsmålene som er kommet opp gjennom arbeidet med evalueringen. Slik vi oppfatter det er dette uavklarte spørsmål, som det vil være viktig å ha fokus på når prosjektet nå går over i vanlig drift.

### 6.1 Noen svar

I denne evalueringen har vi analysert erfaringer fra aktører sentralt i prosjektet. Vi har spesielt hatt fokus på de to pilotene i prosjektet; Karrieresenteret OPUS Hadeland og Karrieresenteret OPUS Nord-Gudbrandsdal, som er resultatet av innsatsområde 1: Systemutvikling/organisasjonsmodell. Modellen er utviklet gjennom Karrieresentrene og bygger på ideen om en dør inn til voksnes læring. Modellen er prøvd ut gjennom et års drift ved de to pilotene og vil implementeres i de andre regionale opplæringsentrene i løpet av neste år<sup>4</sup>. Samtidig med etableringen av Karrieresenter er det etablert en ny organisasjon i fylkeskommunen (Karriere Oppland), som skal ha ansvar for å koordinere og tilrettelegge for arbeidet med voksnes læring, i alle regioner.

Evalueringen har vist at prosjektet har fått på plass en organisasjonsmodell som omfatter de tre funksjonene motor, mekler, møteplass (jf Grepperud, se statusrapport fra prosjektet). Det gjenstår imidlertid en del arbeid, spesielt i forhold til å få på plass meklerfunksjonen.

Aktørene i prosjektet deler intensjonen med å skulle samordne satsingen på voksnes studietilbud, men det er noe ulik oppfatning av hvorvidt det er fylkeskommunen som skal stå ansvarlig for dette arbeidet eller om det burde overlates til statlige aktører. Når det gjelder utviklingen av karriereveiledning som tjeneste, er informantene overveiende positive til det, men skisserer også noen dilemmaer versus andre tilbydere.

---

<sup>4</sup> Det må tas et lite forbehold om OPUS Valdres, der kommunestyrene har sagt nei til omdanning til et Karrieresenter. Fylkestinget har imidlertid sagt at det skal være ett Karrieresenter i hver region, så i forhold til Valdres vil det settes i gang en prosess for å få dette på plass.

Det oppfattes veldig positivt at fylkeskommunen samordner satsingen og oppretter en egen organisasjon rundt voksnes læring. Alle aktørene har store forventninger til den nye modellen. De har opplevd at det har vært stor ulikhet blant regionene og for mange aktører å forholde seg til.

Prosjektet har vært organisert med svært mange aktører, og har til dels vært uoversiktlig. Det er fornuftig å organisere regionale grupper og nettverk med aktører som er sentrale for arbeidet. Det er imidlertid viktig at disse får et tydelig mandat. Det har vært uryddig at omorganiseringen i fylkeskommunen, ble en del av prosjektet. Det har tatt for mye fokus fra selve prosjektet og påvirket motivasjonen blant aktørene.

De to pilotene har valgt ulik organisering av NAV-samarbeidet. Det er for tidlig å si hva slags konsekvenser dette har, men det er viktig å gjøre en vurdering etter hvert i forhold til hva slags modell som gir best effekt, både for brukerne og for de ansatte i NAV/Karrieresenteret.

Karrieresentrene i begge regionene har godt etablerte samarbeidsrelasjoner mot NAV, mot kommunene (nettverk) og mot videregående skole via rådgiverne (nettverk). Relasjonen til næringslivet er svak og likeså er det fortsatt en del uavklarte spørsmål i forholdet til høgskolene. Det som imidlertid alle informantene trekker fram er at det å møtes og bli kjent på tvers av institusjonene, er viktig for å bli bedre kjent med hverandres virksomheter og for å bygge ned barrierene for å ta kontakt. Evalueringen har vist at det er etablert gode dialoger som vil bli viktig å vedlikeholde og videreutvikle.

## **6.2 Flere spørsmål**

### **6.2.1 Finansiering av studietilbud**

Er det studenten, fylket eller staten som skal dekke utgiftene knyttet til desentraliserte studier? Høgskolene må ha et finansieringssystem som gjør at de ikke taper penger på å legge til rette for desentralisert utdanning. Hvis høgskolene taper penger på dette, vil det straks opphøre. Det bør arbeides for å få på plass insentiver som gjør at det lønner seg for høgskolene å tilrettelegge for desentraliserte studietilbud.

### **6.2.2 Finansiering av Karrieresentrene**

Hvordan skal Karrieresentrene finansieres? Det er lagt opp til at kravet om egenfinansiering som OPUSene tidligere har hatt, skal avvikles og erstattes med en basisfinansiering fra fylkeskommunen. Skal Karrieresentrene i tillegg kunne drive med oppdragsfinansiert virksomhet? Skal alle senteres tjenester være gratis eller skal det differensieres i forhold til kunder? Hvilke aktører skal i tilfelle betale for Karrieresenterets tjenester?



Spørsmål knyttet til finansieringen må også ses i forhold til NAV og til attføringsbedriftene. Mange attføringsbedrifter har egne karriereveiledere og tilbyr karriereveiledning som tjenester. NAV kjøper veiledningstjenester fra attføringsbedriftene, men kan en tenke seg at de heller bør formidle brukerne til Karrieresentrene som driver gratis veiledning?

### **6.2.3 Koordinering av studietilbud**

En må ha på plass et koordinerende fylkesorgan som er ansvarlig for å koordinere studietilbud og behov mellom regionene. Og en må få laget et system som gir forutsigbarhet på tilbudene. Dette vektlegges både fra tilbydere og etterspørrere.

Det er behov for å utvikle et system for kartlegging av utdanningsønsker i befolkning, og utdanningsbehov hos arbeidslivet. Dette må igjen samordnes og meldes inn til mekleren i Karriere Oppland.

### **6.2.4 Desentralisert vs nettbasert utdanning**

Er det snakk om kun ulik begrepsforståelse eller er det grunnleggende uenighet om innhold? Det er uavklart spørsmål hva de ulike aktørene legger i disse begrepene. Noen informanter sier at det ikke lenger er snakk om desentraliserte tilbud, kun fleksibiliserte. Høgskolene snakker i disse termene, og en informant herfra sier at det er urealistisk å tenke seg at en skal kunne tilby høyere utdanning gjennom å reise ut og være tilstede i regionene. I stedet burde fylkeskommunene legge mer vekt på å tenke nasjonalt og finne strategier for å kunne samarbeide med andre om vesentlige og kvalitativt gode tilbud innen høyere utdanning.

Det er klart at forståelsen av hva som er desentralisert er ulik fra aktør til aktør. I Nord-Gudbrandsdalen er de helt klare på at de oppfatter seg som en utkantregion, mens de ser på Lillehammer og Gjøvik som sentrale regioner som ikke har samme behov for tilrettelegging av høyere utdanning siden de er vegg i vegg med høgskolene. Hvor viktig er det for Nord-Gudbrandsdalen at tilbudet skal være desentralisert i form av fysisk plassering i norddalen?

### **6.2.5 Hvem er egentlig målgruppa?**

Det blir stilt spørsmål ved hvem som skal få karriereveiledning? Hvem er målgruppa som skal benytte karriereveiledningen på Karrieresenteret? Kan en risikere at Karrieresentrene utkonkurrerer rådgiverne i videregående skole? Det er også et spørsmål om hvordan voksne vil oppfatte Karrieresenteret som en studiearena, så lenge ungdom er en av vesentlig del av brukerne?

Det blir også stilt spørsmål ved hvem en skal tilrettelegge høyere utdanning for? En av informantene er opptatt av at en må unngå å lage et system for desentralisert utdanning, som også

omfatter unge voksne. Vi må ikke tilrettelegge for at de unge skal bli værende i regionen, men vi må oppfordre dem om å reise ut på campus:

- *"Den høgskoleutdanninga du tar etter videregående skole, den bør skje på campus. Det er en viktig del av det å være ung. (...) Vi må ikke bli frista til å "fylle opp" studiegruppa med 20-åringar, som vi egentlig bør sende på campus."*

### **6.2.6 Karriereveileder // studietilrettelegger**

Karrieresentrene skal både gi veiledning og legge til rette for høgere utdanning. Du skal kunne forvente å få karriereveiledning når du kommer til et Karrieresenter, men skal du også kunne forvente å få tilrettelagte studier?

Det blir pekt på at det kan ligge et innebyggende problem i å skulle tilrettelegge for høgskoleutdanning samtidig som Karrieresenteret skal ta vare på de som faller utenfor tidlig. Det kan bli problematisk å skille på dette.

### **6.2.7 Har næringslivet behov for ansatte med høgere utdanning?**

Hva gjør næringslivet for å tiltrekke seg arbeidskraft med høgere utdanning? NAV snakker om at utdanningsvilligheten i regionen er økende, men at det ligger noen utfordringer i kulturen og i næringslivets tradisjon. I evalueringen har vi sett at næringslivet er etterlyst og informanter klager over at det ikke finnes næringsråd som fungerer. Oppland er et fylke med få nyetableringer. Dette har også sammenheng med tilgang på utdanning. Det som etterlyses er å tilrettelegge for klynger av bedrifter, og for å samle kompetansemiljøer. Det blir sagt at det er gjort for lite for å samle kompetansemiljøer, men at etableringen av Karrieresentrene er en god start. Et relevant spørsmål er om det er behov for høgere utdanna i regionen eller om Karrieresentra blir leverandører av arbeidskraft til Oslo og omegn.

### **6.2.8 Høgskolenes regionale rolle**

Et spørsmål som reiser seg er høgskolenes forhold til seg selv som regionale aktører. Skal høgskolene ha en regional rolle, og i tilfelle hvordan bør den rolla forvaltes? Høgskolen i Lillehammer legger vekt på at de primært tilbyr studier nasjonalt, ikke regionalt. Høgskolen i Gjøvik er bevisste på å omtale seg selv som en regional aktør, og at de tar distriktpolitiske hensyn fordi de tror det er fornuftig på lang sikt. Er det slik at disse to høgskolene har ulik forståelse av sin egen rolle i denne sammenhengen? Høgskolene i Innlandet har svært ulike historikk og tradisjon, med Lillehammer som den akademisk orienterte og Gjøvik som den fagorienterte høgskolen. Hva slags betydning har det for den kulturen høgskolene representerer i dag?

### **6.2.9 Betydningen av nettverk**

Evalueringen har tydeliggjort at det er behov for å gå nærmere inn i hva som ligger i nettverksorganiseringa, for å klargjøre hva slags forutsetninger som må ligge til grunn i en slik organisering.

ringsform. Det å arbeide i nettverk er mindre forpliktende enn annet prosjektarbeid og det handler i stor grad om at aktørene gir og tar. Du deltar i nettverket fordi du har en egeninteresse av det. Motivasjonen ligger med andre ord i at du får noe tilbake. Utgangspunktet for å danne et profesjonelt nettverk er oftest fagpersonenes behov for å drøfte, analysere og reflektere over vanskelige faglige utfordringer med andre som er interessert i feltet (Eide & Solhaug 2008).

Det finnes visse kriterier for når en kan si at nettverk er læringsfremmende og utviklende. De beste resultatene får en når nettverkene er:

- Erfaringsbasert – deltakerne deler erfaringer for eksempel fra egen arbeidsplass.
- Samarbeidsorientert – fokus på å finne frem til felles løsninger.
- Tverrfaglig – lærer å forstå andre faggruppers utgangspunkt og bidrag.
- Helhetlig – deltakerne får bedre forståelse for helheten i en sak og blir mindre detaljorientert.
- Bevisstgjørende – blir mer oppmerksom på egen praksis, egen kompetanse og behov
- Praksisnær – har klare mål og tar utgangspunkt i konkrete hendelser/problemer/løsninger.
- Preget av god ledelse og mange ildsjeler.
- Bevisst på å bygge opp nødvendig tillit i oppstarten - blant annet gjennom å velge ukontroversielle områder å samarbeide om (Bergum et al 2007)



## Dokumentasjon og referanser

Dokumentasjon av styringsgruppemøter.

Dokumentasjon av prosjektgruppemøter.

G. Rognstad (2009): Desentralisert høgskoleutdanning – en ressurs for regionene i Oppland fylke. Prosjektrapport om desentralisert sykepleieutdanning i Oppland 1991 – 2005.

G. Roos og G. Grepperud (2008): Regional kompetanseutvikling sett fra regionene. Samtaler med sentrale aktører i Nord- og Midt-Gudbrandsdal

Karriere Oppland. Overordnet plan for virksomheten.

OPUS Hadeland (2009): Rapport. Utprøving av modell for voksnes læring 2008/vår 2009

OPUS Hadeland (2009): Rapport for perioden 01.09.08 – 01.06.09. Etablering og utvikling av Karrieresenteret på Hadeland. Erfaringer og måloppnåelse.

O. Snøfugl (2009): Prosjekt Kompetansemotor – utdanning på høgre nivå i et livslangt perspektiv. Prosjektrapport. Beskrivelser av prosjekresultater, erfaringer og vurderinger.

Prosjektmandat. Prosjekt Kompetansemotor.

S. Bergum et al (2007): Læringsnettverk – en modell for innovasjon i distriktskommuner? (VIOS forprosjekt). ØF-notat 15/2007

T. H. Eide & T. Solhaug (2008): Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen 2004 – 2007. Sluttrapport fra følgeforskningen. ØF-rapport 06/2008



## **Evaluering av prosjekt Kompetansemotor**

Rapporten er en begrenset evaluering av prosjekt Kompetansemotor, som er gjennomført i Oppland i tidsrommet 2006 – 2009. Evalueringen er gjennomført innenfor en økonomisk ramme på i underkant av to månedersverk.

Evalueringens mandat har vært å gjennomføre en prosessevaluering med fokus på erfaringer fra de to pilotene i prosjektet, erfaringer fra systemutviklingen (prosjektets resultatområde 1) og erfaringer som er av betydning for det videre arbeidet med voksnes læring i regionene.

Evalueringen viser at prosjektet har lyktes med å etablere "en dør" inn til voksnes læring hvor aktører på flere nivåer bidrar. Det gjenstår en del uklare spørsmål knyttet til forholdet til høgskolene, kartleggingen av studiebehovet i regionene, finansiering av karrieresentrene m.m.

**Notat nr.: 05/2009**  
**ISSN nr: 0808-4653**