

ØF-notat nr.10/2009

Bistand til egenevaluering

- for bransjeprogrammet Trefylket

av

Trude Hella Eide

Asgeir Skålholt

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. 10/2009

Bistand til egenevaluering

- for bransjeprogrammet Trefylket

av

Trude Hella Eide

Asgeir Skålholt

Tittel: Bistand til egnevaluering - for bransjeprogrammet Trefylket
Forfatter: Trude Hella Eide og Asgeir Skålholt
ØF-notat nr.: 10/2009
ISSN nr.: 0808-4653
Prosjektnummer: 10391
Prosjektnavn: Tefylket - evalueringsbistand
Oppdragsgiver: Tretorget AS
Prosjektleder: Asgeir Skålholt
Referat: Notatet er en kort presentasjon av funn fra bistand til egnevaluering for bransjeprogrammet Trefylket

Emneord: Egnevaluering, trefylket

Dato: 7.12.2009

Antall sider: 20

Pris: Kr 50,-

Utgiver: Østlandsforskning
Postboks 223
2601 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00

Telefax 61 25 41 65

e-mail: 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

Dette er en kort gjennomgang av de hovedfunn forskerne Trude Hella Eide og Asgeir Skålholt fant når de bistod Trefylket i sin sluttevaluering.

Tretorget henvendte seg 9. juli 2009 til Østlandsforskning for bistand til egenevaluering av bransjeprogrammet Trefylket. I et senere møte mellom Tretorget ved prosjektleder Ola Rostad og ØF ble oppdraget nærmere konkretisert til å skulle omfatte:

- kvalitetssikring av evalueringsopplegget
- datainnsamling
- bearbeiding og sammenstilling av data
- presentasjon
- planlegging og gjennomføring av workshop
- utarbeidelse av kortfattet notat

Kontrakt ble inngått 24. september 2009.

Oppdraget er gjennomført innenfor en økonomisk ramme på to ukesverk, i perioden oktober til desember.

Lillehammer, desember 2009


Torhild Andersen
forskningsleder


Asgeir Skålholt
prosjektleder

Innhold

1	Bakgrunn	7
1.1	Egenevaluering.....	7
1.2	Opplegget	9
2	Funn.....	10
2.1	Prosjektidé, initiering av programmet og prosjekter	10
2.2	Målklarhet	10
2.3	Organisering.....	12
2.4	Forankring	15
2.5	Resultat.....	15
2.6	Læring	16
2.7	Avgjørende faktorer	17
2.7.1	En treig bransje?.....	18
2.8	Vegen videre	19
3	Referanser	20

1 Bakgrunn

Dette notatet er en kort gjennomgang av de funn forfatterne gjorde i løpet av en bistand til egenevaluering for Trefylket. Trefylket er et program som ble satt i gang i 2005 og ble finansiert av kompensasjonsordningen for bortfall av differensiert arbeidsgiveravgift.¹

Programmet hadde som mål å utløse kompenserende tiltak som for skog- og trebransjen gjennom å:

- Bidra til å bedre bedriftenes konkurranseevne på kort og lang sikt
- Øke verdiskapingen

Programmet hadde tre arbeidsområder:

- Transport
- Trebruk
- Rekruttering, kompetanse og innovasjon

For mer utfyllende om programmet viser vi til www.trefylket.no, programmets nettside. Denne gjennomgangen er ment for bruk i Tretorget og Trefylkets utviklingsarbeid, og er ikke ment å gi en uttømmende vurdering av prosjektet. Dette notatet vil derfor ikke være riktig for de som vil sette seg inn i programmet og dets følger. For det, viser vi til programmets egen sluttrapport som kan leses på programmets hjemmeside.

1.1 Egenevaluering

Ordet evaluere er fransk og betyr anslå, verdsette, beregne. Evaluering betyr da det å evaluere, det å karaktersette (Kunnskapsforlagets blå ordbøker). Når vi evaluerer setter vi en verdi til noe. Samfunnsforsker Pål Repstad (1998) forklarer det å evaluere på følgende måte;

"Å evaluere vil si å knytte verdier til det bildet som er kommet fram gjennom en undersøkelse: Er det som skjer, bra eller dårlig? Nå de mål man har satt seg? Bør noe gjøres, eventuelt hva?" (1998:123)

¹ Se Ytterdal mfl. 2007 for en gjennomgang av hvordan kompensasjonsordningen for bortfall av differensiert arbeidsgiveravgift har fungert.

Forutsetningen for at vi skal kunne foreta en evaluering, er at vi har et kunnskapsgrunnlag som vi vurderer ut fra. Dette kunnskapsgrunnlaget skaffer vi tilveie gjennom vanlige undersøkelsesmetoder. Vi bestemmer oss for en problemstilling, samler inn data for å belyse denne, systematiserer og analyserer data for å se om det er noe mønster i dem. Videre prøver vi å sette fram forklaringer og beskrive sammenhenger. Men så går vi altså ett skritt lenger og foretar vurderinger ut fra den innsikt vi har skaffet oss. Vanligvis skiller vi mellom to metodiske tilnærminger; kvantitative metoder og kvalitative metoder, eller en kombinasjon av disse. I denne evalueringen er det benyttet en kvalitativ metodisk tilnærming.

Evalueringer kan også ha ulike formål eller funksjoner, som f.eks:

Dokumentere: Evalueringen kan framskaffe opplysninger som også andre virksomheter/instanser kan ha bruk for.

Kontroll: Evalueringen skal finne ut om forsøket/tiltaket skal fortsette eller ikke.

Strategisk/taktisk bruk: Evalueringen kan brukes til å fremme skjulte, uoffisielle formål og interesser.

Symbolisk: Evaluere for å evaluere. En form for autoritetsargument; "vi evaluerer, altså er vi seriøse!"

Legitimering: Evalueringen forteller omverden at dette tiltaket/prosjektet er viktig.

Formålsrasjonell: Evalueringens formål er å skape refleksjon og forandring, og kan benyttes som sosialisering inn i bestemte verdier og normer.

Læring: Evalueringen skal finne årsaken til tingenes tilstand og utbedre dem, slik at en kan forbedre innsatsen. Dersom evalueringen skal kunne føre til læring, er tillit og åpenhet helt avgjørende.

I egne evalueringer er læringsaspektet sterkest vektlagt. Vi lærer best gjennom selv å være aktive. Den viktigste fordelen med egne evalueringer er at det aktiviserer og involverer de som selv har behov for den kunnskapen som produseres. Til forskjell fra eksterne evalueringer hvor evaluator er den som i størst grad får økt sin kunnskap om et prosjekt eller tiltak, kan vi si at i egne evalueringer er det de som selv har deltatt i prosjektet som får økt læringseffekt. Andre forhold som kan trekkes fram og som skiller egne evalueringer fra eksterne evalueringer, er at egne evalueringene:

- Er kostnadsbesparende.
- Er tilpasset virksomhetens eget behov og ønsker.
- Utføres av aktører som selv har lokalkjennskap og vet hvor skoen trykker.
- Produserer kunnskapen tett på de som har bruk for denne kunnskapen.
- Kan drives kontinuerlig.
- Gjør det lettere å vurdere resultatene av et tiltak, fordi aktørene kjenner til situasjonen som var før, noe eksterne evaluatorene kan ha vansker med.
- Gir mer realistiske endringsforslag siden aktørene selv kan gjennomføre endringene.

Eksterne forskningsbaserte evalueringer har andre formål enn interne egevalueringer, og slik sett vil disse to formene for evaluering aldri kunne erstatte hverandre. Dette notatet vil med andre ord kun presentere et utsnitt av det helhetlige bilde av Trefylket, basert på de seks involverte prosjektledernes virkelighetsforståelse.

1.2 Opplegget

Evalueringsopplegget var basert på et lengre telefonintervju av hver prosjektleder for hver av underprosjektene i programmet. Disse prosjektlederne var:

Tore André Sines, Rolf Lars Haugen, Hans Cats, Bjørnar Nørstebø, Aasmund Bunkholt og programrets leder Ola Rostad.

Vi summerte opp disse intervjuene, kategoriserte funnene og laget et opplegg til seminar for prosjektlederne. Mandag 25. november 2009 gjennomførte vi seminaret med prosjektlederne i Karlstad. Der vi gikk gjennom våre funn, diskuterte disse og kom sammen fram til noen spesifiseringer og endringer. Den diskusjonen vi hadde 25. november sammen med intervjuene la grunn for en presentasjon vi hadde for programstyret påfølgende dag. Det er disse funnene vi presenterer her.

Siden vi i denne runden kun har intervjuet prosjektlederne er det klart at evalueringen får en slagside. Den vil ikke dekke alle som har vært inntatt i prosjektet og vil slik ikke kunne gi et helhetlig bilde av hvordan programmet har fungert. Dette er problematisk, men hovedhensikten med denne egevalueringen var ikke å lage en fullverdig evaluering, men å øke læringseffekten for noen sentrale aktører i programmet.

2 Funn

I det følgende kapittelet skal vi kort presentere noen hovedfunn fra egenevalueringen.

2.1 Prosjektidé, initiering av programmet og prosjekter

Under følger en kort skissemessig oppsummering av hovedfunnene som kom fram rundt initiering av programmet:

- Det var noe usikkerhet hvor prosjektideene egentlig kom fra
 - Det som ble nevnt var bl.a regionråd, opplæringskontor, bedriftene selv, Ola Rostad, Aasmund Bunkholt..
- Prosjektlederne var tydelig på egen motivasjon for å arbeide med tema:
 - Interessert i tematikken
 - Tro på ideen
 - Kjente problemstillinger/årelange utfordringer

Spørsmålet blir da selvsagt om det har noen betydning for resultatene hvor prosjektideen kommer fra? Dette spørsmålet har ikke noen helt klare svar, men det som ble klart og som vi kort skal komme tilbake til senere, var at det kan bli problematisk med tanke på forankring hos bedriftene hvis ikke ideen kom derfra. En kunne tenke seg at det også for prosjektlederne var viktig å være med på den prosessen som ledet fram til hvilke prosjekter som skulle gjennomføres. Det viste seg likevel at det var såpass stort handlingsrom i prosjektene at hver og en av prosjektlederne kunne forme prosjektet og gjøre det til sitt eget.

2.2 Måklarhet

Egenevalueringen så på programmet som helhet, og i mindre grad på prosjektene hver for seg. Et sentralt spørsmål var derfor hvor godt prosjektlederne kjente til hovedmålet for programmet, og hvor godt dette målet var i det daglige arbeidet med prosjektet.

Hovedmålet for programmet var at programmet skulle utløse kompenserende tiltak for skog- og trebransjen, som:

- bidrar til å bedre bedriftenes konkurranseevne på kort og lang sikt
- øker verdiskapingen

Prosjektlederne hadde god kjennskap til målene, men likevel kan man ikke si at de ble aktivt brukt. Programmålene ble oppfatta som generelle, vage, fjerne, umulig å ikke nå, "tåkeheim-mål", hårete.

- "Det er uoppnåelige mål. Du må sette et mål på hvor du skal nå, og sånn sett er det et dårlig mål."

Målene er både uoppnåelige og svært lett å oppnå. Dette er på grunn av at det er umulig å finne addisjonaliteten² til prosjektene i forhold til disse hovedmålene. Om verdiskapingen i bransjen er økt i løpet av programtiden, hvordan kan du i så fall vite at det var programmets arbeid som gjorde at verdiskapingen faktisk økte?

Flere prosjektledere var inne på at hovedmålet skal være en paraply som omfatter alle delprosjektene, og at de derfor kanskje må være overordna og vage. I så fall kan en argumentere for at det er mer visjon enn mål en her har laget seg.

- "Det ligger jo under alt vi gjør, men det er veldig generelle mål, og du kan ikke unngå å oppfylle dem. De er for vage, definitivt. For meg og de andre prosjektlederne blir disse målene fjerne. De er en paraply som er der fordi de må være der."

Det er klart at målene var vagt formulert. Men hvilke konsekvenser fikk dette? Oppsummert kan vi si det fikk disse følgene:

- Vanskelig å identifisere seg med hovedmålet
- Hovedprosjektet blir noe fjernt
- Vanskelig å drive målstyring av programmet
 - Vanskeligere å gjøre endringer/forbedringer underveis

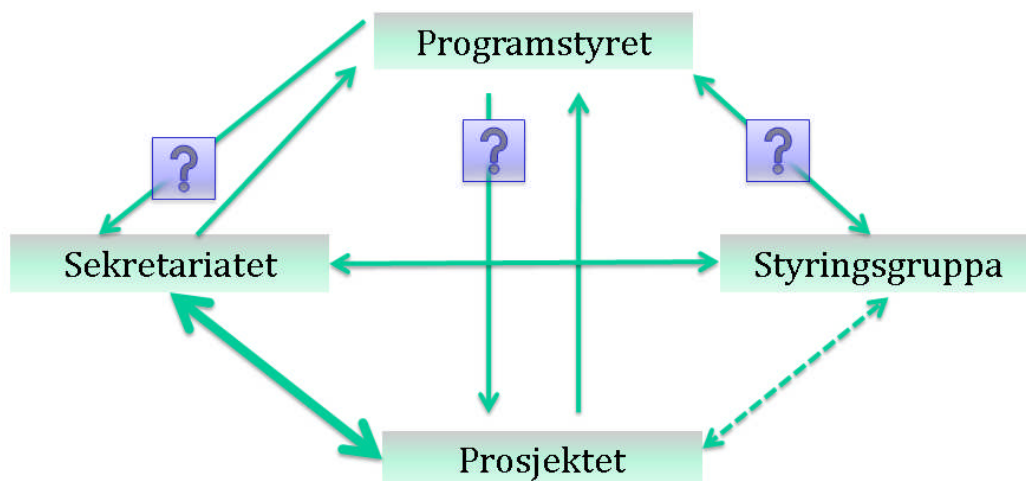
Ideelt sett kunne en ønske seg programsmål som var mer konkrete og som det var mulig å drive målstyring etter. Likevel er dette i stor (men varierende) grad blitt gjort på prosjektnivå. Men siden programsmål og prosjektmål da i mindre grad er blitt utviklet sammen, kunne man risikere to ting. For det første at underprosjektene ikke underbygget hovedmålene i programmet. Og for det andre kunne man risikere at underprosjektene ble såpass spredt i tematikk at de ikke underbygget *hverandre* og dermed førte til at man ikke fikk den effekten av ET større program.

² Med addisjonalitet menes det som faktisk kan forklares på grunn av prosjektet som er gjennomført

Ut fra den korte diskusjonsrunden vi hadde i work-shopen, ser den siste antakelsen ut til å stemme, mens man unngikk den første antakelsen grunna et godt sekretariat. Dette kommer vi raskt tilbake til.

2.3 Organisering

Programmet fikk etter hvert en organisering, som fikk betydning for hvordan utfallet av prosjektene ble. Ut fra intervjuene og prosessen i Karlstad, er det klart at organiseringen ikke var klart på forhånd, men at den ble til etter hvert. Ut fra intervjuene vi gjorde, lagde vi følgende skjematiske forsøk på å kartlegge organiseringen i programmet.



Pilene mellom boksene symboliserer kommunikasjonsflyten og kontakten mellom de ulike aktørene. Spørsmålstegnene indikerer at her har kontakten vært noe uklar. Den stipla linja mellom styringsgruppa og prosjektet indikerer at det var i varierende grad hvor velfungerende denne kontakten var.

Det som er klart ut fra denne figuren, er at kontakten mellom sekretariat og prosjektene, var den tydeligste og kanskje dermed den viktigste. Dette er ikke i og for seg selv uheldig, men det litt uklare mandatet til programstyret og styringsgruppa gjorde at situasjonen kunne virke litt uoversiktlig. Flere av prosjektlederne uttrykte usikkerhet over hva ansvaret spesielt til programstyret var. Dette førte til at man ble usikker på hva man kunne kreve av tilbakemeldinger fra de forskjellige aktørene. Noen prosjektledere etterspurte bedre tilbakemelding fra programstyret, mens man fra programstyrets side ikke følte det lå til sitt mandat å ha direkte kontakt med de konkrete prosjektene.

Vi skal nå kort se på noen punkter rundt forholdet mellom nettopp programstyret og prosjektene:

- Begrensa kontakt med programstyret
 - Formelt har prosjektlederne rapportert oppover, men varierende grad av tilbakemelding.
- Mindre engasjement fra programstyret, etter hvert i prosessen.
- Noe uklar rollefordeling mellom sekretariat og programstyre?
 - Strategisk ledelse av programmet delegert til sekretariatet?
 - Tegn på tillit, eller tegn på lite deltakelse, eller begge deler?

Vi kan gå videre og se på hvordan man oppfattet forholdet mellom de forskjellige styringsgruppene og de konkrete prosjektene:

- Varierende grad av kontakt med styringsgruppene
- Ulike erfaringer fra styringsgruppene
 - Noen opplevde god faglig støtte i styringsgruppa
 - Uklare rolleforventninger
 - styringsgruppa både skulle være "arbeidsgiver" og "arbeidstaker"
- Prosjektene hadde frihet til å sette sammen styringsgruppene, men underlagt en del strategisk/politiske hensyn.
 - Til en viss grad uhensiktmessige styringsgrupper.

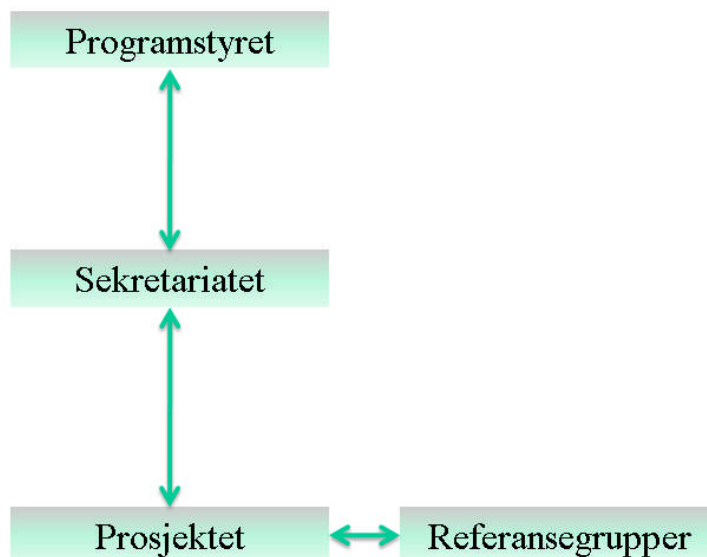
Her er en viktig erfaring at man burde brukt mer tid på å velge hvem som skulle sitte i styringsgruppene, og ikke minst at dets mandat og omfang burde blitt tematisert og derigjennom avklart.

Videre skal vi se på hvordan prosjektlederne har oppfatta sekretariatet.

- Prosjektgruppa har fungert greit
 - Mandagsmøter for prosjektlederne, ikke alle har deltatt like jevnlig
- Stor geografisk spredning, men kognitiv nærhet?
 - Det er brukt en del ressurser på "teambuilding", kan det erstatte det å jobbe tett geografisk?
 - Ja, sosialt, men mer tvilsomt faglig.
- Relativt lite kommunikasjon mellom prosjektene
- Leder får svært gode skussmål: Alle opplevde nærhet til sin nærmeste leder (Ola Rostad).
 - Viktig rolle inn mot bedriftene for prosjektene

Som vi allerede har vært inne på, er det klart at organiseringa av programmet ble til etter hvert. Dette har ført til noe uklarhet, men takket være en veldig god sekretariatsledelse ved Ola Rostad, og takket være selvdrevne og flinke prosjektledere har programmet fått til en god gjennomføring av de fleste prosjektene. I en slik prosjektform som dette, er det også naturlig å spørre seg om det er mulig å lage en så robust organisasjonsstruktur at rollen til de enkelte prosjektledere blir mindre avgjørende. Ut fra den erfaringen som dette prosjektet gir oss, er det heller tvilsomt. Men det er likevel klart at det er viktig å ta med seg læringene rundt organiseringen fra dette prosjektet inn i senere prosjekt. Spesielt er det sentralt å se på styringsgruppenes og programstyrets ansvarsfordeling. Hvem skal bestemme her?

I seminaret i Karlstad, ble alternative organisasjonsstrukturer vurdert. Følgende figur ble da lansert som alternativ til den organiseringen som ble valgt.



Her er styringsgruppene til hvert prosjekt sløyfet, men erstatta av en faglig referansegruppe som kan gi råd til prosjektet og som prosjektleder kan bruke som støttespiller. Med denne organiseringen unngår en de utydelige styringsstrukturene man hadde. Sekretariatet får her en mer sentral rolle, mer lik den reelle rollen som sekretariatet hadde i prosjektet.

Prosjektene hadde en veldig desentralisert organisering. De forskjellige prosjektlederne satt stort sett ikke i samme kontor, men spredt. En satt på Kirkenær, to på Hamar, og noen på hjemmekontor i Oslo. Siden prosjektlederne i så stor grad var sjøldrevne, fungerte denne organiseringen. Men det er likevel viktig å spørre seg om man kanskje skulle samorganisert det i større grad. Det er grunn til å tro at man kunne ha fått enda større læringsutbytte mellom prosjektene, dersom treffpunktene mellom dem hadde vært flere og en hadde lagt vekt på erfaringsutvekslingen. En kunne også i større grad plukket opp underveis eventuelle problemstillinger som oppsto i prosjektarbeidet.

2.4 Forankring

I et slikt bransjeretta program som dette, er det helt sentralt at forankringen på bedriftsnivå er god.

- *"En av de viktige faktorene er egeninnsats, man putter inn masse offentlige midler, og så skal bedriftene sitte med hendene i fanget. Men bedriftene må jo bidra, og da ble det vanskelig."*

- *"Prosjektet er i utgangspunktet en idé som kom utenfra bedriftene, og bedriften har da takka ja til å få hjelp, og mange har sagt "ja ja"."*

- *"Vi har vært for snille, stilt for små krav"*

- *"Det er et økonomisk punkt, de føler at det å ha et bransjeprogram er fint og flott, men hva som skal gjøres er ikke så viktig. Det er bare det å ha tilgang til pengene."*

Det viser seg at forankring for gode intensjoner er uproblematisk, men det har vært vanskeligere å få til den ønska deltakelsen fra bedriftene. Det kan være flere grunner til at forankringen til tider kan være dårlig. De som ble skissert i intervjuene var at både store og små bedrifter hadde begrensa kapasitet til å drive et slik overordna utviklingsarbeid som dette programmet innebar. De bedriftene som var del av større konsern hadde ofte konkrete driftsresultater og tette rapporteringsplikter mot hovedkontoret som gjorde at kapasiteten var begrensa. De små bedriftene var rett og slett for små (i kapital og i personell) til å drive slikt arbeid. Det er derfor utfordrende å få til god bransjeforankring om langsiktige og overordna program.

2.5 Resultat

Det er selvsagt sentralt hva prosjektene har fått til, helt konkret. Her skal vi ikke se på disse konkrete resultatene, men forsøke å nærme oss de mer "ukonkrete" resultatene for bransjen. Hva har dette å si for samarbeid? Hva er langtidseffektene? Vi viser til sluttrapporten til programmet, for en gjennomgang av konkrete resultater.

Vi ser kort på de viktigste resultatene som denne egevalueringen så på:

- Innovasjon og utvikling kom på agendaen
- Har blitt satt på dagsorden og har satt i gang viktige prosesser.
- Lagt grobunn for at målene kan nås på sikt
- Økt begeistring
- Økt samarbeid mellom bedriftene

- hva skjer etter prosjektfasen?
- Økt kontakt mellom virkemiddelapparat (Innovasjon Norge, Fylkesmannen, Fylkeskommunen), bedrifter (og høgskole).

Et sentralt spørsmål er om programmålene er i takt med bedriftenes behov. Slik en kan tolke det som ble sagt i intervjuene, er det klart at dette er viktige spørsmål fra bedriftene. Bedriftene var også sentrale i å formulere problemstillingene i starten av programmet. Noe av det som framheves som viktigs for programmet, er hvordan det har blitt etablert gode samarbeid mellom bedriftene, og mellom bransjen og virkemiddelapparatet. Slik har man i større grad fått fram at det er de samme problemstillingene en sliter med i bransjen, og at selv om en er konkurrenter, er det bra for alle om noen felles problemstillinger blir løfta fram. Spesielt er dette viktig med tanke på å bli hørt hos virkemiddelapparatet. Det er mange gode saker, og det er viktig at trebransjen er samstemte og kommer fram med sitt syn. Opplever Innovasjon Norge (N) at trebransjen ikke er samstemte, men drar i hver sin retning, reduseres sjansene betraktelig for at det blir lansert større programmer fra IN sin side.

2.6 Læring

Et sentralt punkt i et slikt prosjekt, er i hvor stor grad det har ført til økt læring for aktørene i programmet. Det være seg prosjektlederne, bedriftene/bransjen eller virkemiddelapparatet.

Vi oppsummerer kort læring for den enkelte prosjektleder:

- Alle presiserer at de har lært mye, at prosjektet har vært spennende
- Arbeidet mot kommunal forvaltning har gitt større innsikt i politikk, pol.vedtak etc
- Nytt nettverk og ny energi som en tar med tilbake til dagens arbeid
- Lært noe om betydningen av å jobbe med seg sjøl som gruppe.

Hvis vi ser på hva prosjektlederne mener bedriftene har lært, får vi følgende oppsummering:

- Læringseffekten avhengig av hvor mye de har engasjert seg. Det har nok vært stor effekt for de som har engasjement, men ikke for de som er utenfor Gitt en opplevelse av å være del av en større sammenheng – men noen bedrifter har falt utenfor
- Har erfart betydningen av å stå sammen, vise at de betyr noe i regionen
- ...bedriftene har funnet ut at Tretorget er gode å ha for å skaffe penger...
- Bedriftene har lært å sette seg større mål. *Tørre* å sette seg mål
- Bedriftene ha kanskje lært at de må være mer åpne for å få utvikling?
- Ting har blitt satt på dagsorden, prosesser og diskusjoner er satt i gang - noen har blitt provosert og det er bra!

Også virkemiddelapparatet har spilt en viktig rolle. I følge prosjektlederne har de lært følgende:

- Tror IN har lært mye om bransjen skog og tre.
 - Har bl.a lært å arbeide etter en modell hvor en ansetter prosjektleder for både IN, FK og FM.
- VMA har lært gjennom at de har møtt bedriftene og fått direkte tilbakemelding
 - Bl.a rekrutteringskonferansen
- Håper de har fått litt bedre forståelse for hverdagen til bransjen. Vi må fortsette å synliggjøre bransjens problemstillinger overfor vma.

Vi kan kort oppsummere læringseffektene, slik de blir presentert av prosjektlederne:

- Bra for prosjektlederne, mer usikker læringsverdi for bedriftene.
 - Brytning og samarbeid skaper læring i bedriftene.
- Hvordan skal kompetansen som skapes i prosjektet tilbakeføres til bedriftene?
- Hvis kompetansen er knytta til prosjektlederne, burde ikke de vært fra industrien?

2.7 Avgjørende faktorer

Her har vi oppsummert de viktigste faktorene som har hatt betydning for gjennomføringen av programmet (prosjektene). Vi deler opp i to: positive og negative.

De viktigste positive faktorene var som følger:

- God prosjektledelse - sjølgående, effektive, interesserte og motiverte prosjektledere
- Følelsen av at det skjer noe
- Nettverksbygging – man var flinke til å bruke eksisterende strukturer i fylket
- Forankring hos bedriftene var på noen nivå gode
- Tillit i bransjen og hos virkemiddelapparatet
- Høye ambisjoner
- Sterk vilje og tro på at vi skulle få til noe
- Stor politisk vilje til å få til programmet, fra fylkeskommunen og fylkesmannen

De viktigste negative faktorene var disse:

- Konservativ bransje – vanskelig å komme inn med nye aspekter
- Samholdet i prosjektet ikke sterkt nok til å tåle motbakker
- Byråkratiet for mye fokus på vellykkethet i prosjektene

- Uheldig at de som styrer har blitt styrt (prosjektstrukturen)
- Har stilt for små krav, mangler visjoner og ambisjoner
- Har ikke klart å nå de mest tradisjonelle bedriftene (kultur)
- Strukturelle forhold – gir kortsiktighet
 - Tradisjonsbedrifter – mangler visjoner?
 - Konsern – små resultatenheter

Forankring hos bedriftene er en sentral faktor. Spesielt, selvsagt, i prosjekter der det kreves større egeninnsats fra de forskjellige bedriftenes side. Dette varierer mellom de forskjellige prosjektene, og det kan virke som at forankringen er bedre jo mer overordna prosjektet er og jo mindre direkte krav bedriftene har med egenaktivitet. Men, for noen av de prosjektene med større krav til egenaktivitet, har man etter hvert greid å oppnå svært gode resultat. Det er altså klart at det kreves mye jobbing å få til større egenaktivitet fra bedriftene, men at det er mulig.

2.7.1 En treig bransje?

Et interessant funn som er litt på siden, men som likevel er svært interessant er hvordan mange av prosjektlederne mente at trebransjen var en svært tradisjonstung bransje, med liten evne til å se muligheter og utvikle seg:

- "Man har vedtatt et rekrutteringsproblem, men så er det egentlig ikke det. Vi må ha tak i ny sprek arbeidskraft sier bedriftene, men de følger det ikke opp. Når man ikke har ambisjoner om å lage det bedre, kan man like gjerne lære opp en polakk, som man kan kvitte seg med etter tre måneder når man ikke trenger han lenger."

Dette er et spissformulert sitat som peker på konsekvensene for en bransje uten ambisjoner. I et annet sitat blir mangel på ambisjoner forklart med at bedriftene ikke kommer til å overleve over tid:

- "Noen er veldig oppegående og har visjoner og ambisjoner, mens andre har familiebedrifter som ikke har stor framdrift for det skal ikke vokse og man har ikke folk til å ta over."

Et spørsmål blir da; Hva hjelper det med gode prosjekter, hvis det ikke er vilje i bedriftene til å endre seg, eller viktigere: Hva hjelper det med gode prosjekter, hvis bedriftenes virkelighetsforståelse er annerledes enn det som prosjektene har?

Videre fant vi at alle informantene omtalte egen bransje som i mindre fordelaktige termer. Vi har noen korte sitat fra intervjuene som viser dette:

- *".. treindustrien er ganske treig.."*
- *" Tømmersalg er en veldig treig og tradisjonell næring"*
- *"Bransjen er traust, ikke interessert i nye impulser"*
- *"...men etter hvert som aktiviteten kom i gang, da kom det tydelig fram at dette ikke er noe som trelast har tid eller lyst til å bruke penger på."*

På work-shopen i Karlstad ble disse sitatene presentert og diskutert. Hvordan bransjen omtales har konsekvenser for hvordan den oppfattes. Det handler om at språk skaper virkelighet. Gjennom måten vår å omtale bransjen på er vi medvirkende til å skape virkeligheten om tre-bransjen. Det er med andre ord viktig å reflektere over hva slags språk og begreper en benytter i omtalen av bransjen. Dette er ikke minst viktig når en sitter som ansvarlig for prosjekter som skal være med og utvikle trebransjen i en mer moderne, innovativ og attraktiv retning.

2.8 Veggen videre

La oss kort oppsummere noen store spørsmål:

- Trenger et slikt prosjekt å ende opp med konkrete resultat?
- Hva er det offentliges rolle i et slikt bransjeprogram?
- Hvem skal ta ansvar for å sette i gang prosessene?
- Hvorfor skal vi ha et bransjeprogram, hvis det ikke oppstår et behov fra bedriftenes side?
- Trenger man en "trebransjens lobbyister"?

Dette er viktige spørsmål en må ta med seg i det videre arbeidet, og som det er viktig at Tre-torget og bransjen, sammen med virkemiddelapparatet går gjennom. Det som dette prosjektet tydelig viser, er at bransjen og bedriftene i liten grad evner til å ta de langsiktige grepene på bransjenivå selv. Men som Trefylket også viser, har man fått i gang gode prosesser som igjen kan føre til konkrete prosjekter som bedriftene ser de ha bruk for, er betalingsviljen og engasjementet til stede. Det er klart at den rollen som bransjeprogrammet Trefylket har spilt, har vært viktig for å løfte fram noen store problemstillinger og for å i større grad lage en arena for samhandling for bedriftene i næringen. Det store spørsmålet er hvem som skal betale for de initierende prosessene som er helt sentrale for å få i gang de konkrete prosjektene.

3 Referanser

Repstad, P. (1998): Mellom nærhet og distanse. Universitetsforlagets metodebibliotek.

Ytterdal, E.R, Hervik, A., Bræin, L. og Amdam, J. (2007): Kompensasjonsordninga for bortfall av differensiert arbeidsgjevaravgift - Eit regionalpolitisk eksperiment. Møreforsking Volda og Møreforsking Molde AS, Forskingsrapport nr. 63

Bistand til egenevaluering
- for bransjeprogrammet Trefylket

Notatet er en kort presentasjon av funn fra bistand til egenevaluering for bransjeprogrammet
Trefylket

Notat nr.: 10/2009
ISSN nr: 0808-4653