

**ØF-notat nr. 15/2007**

**Læringsnettverk – en modell for innovasjon  
i distriktskommuner?  
(VIOS forprosjekt)**

av

**Svein Bergum, Torhild Andersen, Trude Hella Eide,  
Birgit Leirvik, Vigdis Mathisen Olsvik**

# 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. 15/2007**

**Læringsnettverk – en modell for innovasjon  
i distriktskommuner?  
(VIOS forprosjekt)**

av

**Svein Bergum, Torhild Andersen, Trude Hella Eide,  
Birgit Leirvik, Vigdis Mathisen Olsvik**

**Tittel:** Læringsnettverk – en modell for innovasjon i distriktskommuner? (VIOS forprosjekt)

**Forfattere:** Svein Bergum, Vigdis Mathisen Olsvik, Torhild Andersen, Trude Hella Eide og Birgit Leirvik.

**ØF-notat nr.:** 15/2007

**ISSN nr.:** 0808-4653

**Prosjektnummer:** 10149

**Prosjektnavn:** Læringsnettverk – en modell for innovasjon i distriktskommuner (VIOS forprosjekt)

**Oppdragsgiver:** Norges Forskningsråd

**Sammendrag:** Notatet dokumenterer arbeidet med ØFs forprosjekt i VIOS om læringsnettverk og innovasjon. Hovedaktivitetene har vært beskrivelse og analyse av ti innovasjonsnettverk der ØF har vært engasjert, hvorav sju i offentlig sektor. I slutten av notatet beskrives tre innovasjonsprosjekter som vi har muligheter for videre samarbeid med.

**Emneord:** Læringsnettverk, innovasjon, kommuner

**Dato** September 2007

**Antall sider:** 92

**Pris:** 120,-

**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 eksemplarfremstilling uten avtale og strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

## Forord

Dette forprosjektet har systematisert erfaringer fra 10 ulike typer læringsnettverk i ØFs tidligere/pågående FoU-prosjekter. Sju av disse er i offentlig sektor, men vi har også med tre eksempler på innovasjonsnettverk med hovedsakelig private bedrifter, for å kunne sammenligne. Etter først å ha beskrevet karakteristika ved nettverkene, omhandler andre del av notatet innovasjoner som følge av læringsnettverkene. Den tredje og siste del av forprosjektet skulle være å etablere partnerskap med aktuelle kommuner for å utvikle hovedprosjekter i VIOS. Selv om hovedprosjekter i VIOS ikke blir realisert, har vi utviklet kontakt med tre prosjekter som er interessert i samarbeid med oss, gitt finansiering fra annen kilde.

Notatet har blitt utarbeidet av Svein Bergum, Vigdis Mathisen Olsvik, Torhild Andersen, Trude Hella Eide og Birgit Leirvik. Bergum har vært prosjektleder og er hovedansvarlig for notatet. Asgeir Skålholt har bidratt gjennom kommentarer til notatet og i arbeid med utvikling av prosjekter for videre arbeid.

Lillehammer, september 2007

  
Ingrid Guldvik  
Forskningsleder

  
Svein Bergum  
Prosjektleder



## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	7
1 Bakgrunn og formål .....	9
2 Begreper.....	11
2.1 Innovasjon .....	11
2.2 Når er nettverk innovative? .....	12
3 Beskrivelser av ti nettverk, med vekt på innovasjoner.....	13
3.1 Oversikt over nettverkene .....	13
3.2 Nettverkernes formål .....	14
3.3 Deltakere og sentrale aktiviteter i nettverkene .....	15
3.4 Viktigste resultater og forklaringsfaktorer .....	17
3.5 Nettverkene og ulike typer innovasjoner .....	20
4 Analyse av nettverkene .....	25
4.1 Kompetanseutvikling .....	25
4.2 "Lokale innovasjoner" .....	25
4.3 Suksessfaktorer.....	25
4.4 Tidsperspektiv .....	26
4.5 Hvordan oppsto nettverkene?.....	26
4.6 Innovasjon som begrep.....	27
4.7 Å måle effektiviteten i nettverk .....	27
5 Mulig samarbeid med kommuner om framtidige innovasjonsprosjekter.....	29
5.1 Småsamfunnssatsingen i Hedmark .....	29
5.2 Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen 2004 – 2007 (HEFA) .....	30
5.3 Tilrettelegging av det kommunale tjenestetilbudet til barn med nedsatt funksjonsevne og deres familier (TaKT).....	31
5.4 Mulige framtidige forskningstemaer .....	32
6 Konklusjoner.....	35
Referanser.....	37
Vedlegg en: ØFs søknad til Strategisk Instituttprogram, juni 2007: .....	39
Vedlegg to: Prosjektbeskrivelse for evaluering av Småsamfunnssatsingen i Hedmark.....	53
Vedlegg tre: Beskrivelse av de 10 nettverkene .....	59





## Sammendrag

Dette notatet dokumenterer arbeidet med ØFs forprosjekt i VIOS med tittel "Læringsnettverk – en modell for innovasjon i distriktskommuner". Hovedaktivitetene har vært beskrivelse og analyse av ti innovasjonsnettverk som ØF på ulike måter har vært engasjert i, som blant annet initiativtaker, leder og/eller følgeevaluator. Sju av nettverkene er i offentlig sektor, for det meste kommunal sektor. Tre av casene har hovedaktører fra privat sektor. Sistnevnte tas med for sammenligninger. Mot slutten av notatet beskriver vi tre innovasjonsprosjekter som vi har mulighet for videre samarbeid med. To er oppfølging av nettverk vi har beskrevet, mens det tredje er en projektskisse for en evaluering av den såkalte "Småsamfunnsatsingen i Hedmark".

Analysen av de ti nettverkene viser at nesten alle nettverkene har *opplæring og kompetanseutvikling* som en viktig aktivitet. Nettverksorganisering på dette området er hensiktsmessig for å dele felleskostnader. Videre viser både offentlige og private eksempler at det er gunstig å starte med kompetanseutvikling som et tema. Dette er nyttig for de fleste og samtidig ukontroversielt. Å lage gode *møteplasser* inngår som en viktig del av det å utvikle kompetanse mellom deltakere i og mellom enheter og organisasjoner.

Med få unntak har de fleste av de beskrevne kommunale fagnettverkene innovasjoner som er nye for deltakerne og kommunene, men ikke generelt nye på nasjonal basis. Vi snakker derfor om "lokale innovasjoner".

Slik vi har erfart det i nettverkene, er de faktorer som mest nevnes som kritiske suksessfaktorer for måloppnåelse følgende:

- å ha (lokale) ildsjeler
- at det som tas opp i nettverkene oppleves matnyttig for deltakerne
- at det er god kobling mellom teori som læres i kurs og deltakernes hverdag, og at praksis også inngår mellom teoretisk orienterte kurssamlinger
- god forankring både hos ledelse og hos de ansatte
- bred medvirkning, hvor alle deltar på like fot
- stabilt og tilgjengelig lederskap i nettverket
- tilstrekkelig prioritering, tid og anerkjennelse i forhold til å bruke tid i nettverksprosjekter.

Hvis flere av faktorene over mangler, vil dette generelt sett være begrensende for måloppnåelse. Av begrensende faktorer i våre case er: manglende ledelse, manglende tid/prioritering, og mangel på planlegging av vedlikehold og videreutviklinga av nettverket. De fleste av de beskrevne nettverkene i offentlig sektor er organisert som prosjekter med et begrenset tidsperspektiv. Når prosjektperioden er over, virker det å være usikkert hvordan nettverkene følges opp.

Avslutningsvis antyder vi en rekke mulige temaer for videre forskning om nettverk og innovasjon i offentlig sektor:

- hvordan sikre kunnskapsoverføring fra nettverk og deltakere til de organisasjonsenheter som deltar og den enkelte medarbeider her
- studier av de langsiktige effekter av nettverk

- innovasjonskultur og innovasjonskompetanse i kommunene. I dette ligger også hvordan innovasjonsaktiviteter kan prioriteres i forhold til de operative aktivitetene.
- innhold i nettverk, hva slags potensial har de utover det å fungere som møteplasser og bidra til kompetanseutvikling?
- om innovasjonskilder: igangsetting av nettverk: sentralt eller lokalt initiativ og hvor mye lokal tilpasning trengs ("top down, bottom up eller blanding?")
- virtuelle og distribuerte fagnettverk: i et par av våre nettverk ble det rapportert at de beste resultatene kom fra innovasjonsnettverk med deltakere i forskjellige kommuner. Geografisk avstand krever distribuerte og virtuelle løsninger, noe som er komplekst og lite utforsket.

# 1 Bakgrunn og formål

Østlandsforskning ble høsten 2006 tildelt midler til et forprosjekt innenfor Norges Forskningsråds program for verdiskapende innovasjon i offentlig sektor - VIOS. Et overordnet mål for VIOS er å bidra til å etablere kunnskapsgrunnlag om endringer, fornying og innovasjon i offentlig sektor (NFR 2006). ØF sitt prosjekt hadde tittelen "Læringsnettverk – en modell for innovasjon i distriktskommuner".

I utlysningen ble det etterspurt forprosjekter som skulle utvikle skisser til FoU-prosjekter, på to måter:

- styrke kunnskapsgrunnlaget for innovasjon og fornying i offentlig sektor eller
- foreslå FoU-prosjekt som skal resultere i innovasjoner for fornyelse som vil være av vesentlig betydning for gjennomføring av offentlige oppgaver i årene framover.

Østlandsforskning søknad falt innenfor rammen av begge disse formålene. Forprosjektet skulle systematisere erfaringer fra tidligere prosjekter i ØF hvor ulike typer læringsnettverk i privat og offentlig sektor har vært involvert. Slik ville forprosjektet bygge opp kunnskapsgrunnlaget for innovasjon, spesielt med utgangspunkt i kommunal sektor. Samtidig skulle forprosjektet berede grunnen for et FoU-prosjekt i partnerskap med kommuner i regionen (Hedmark og Oppland), hvor hensikten skulle være å prøve ut modeller som kunne bidra til bedre kvalitet på kommunale tjenester. Vi presiserer at vi metodisk ikke har hentet inn nye data, kun bearbeidet tidligere studier vi har gjort av nettverkene. Når det gjelder de metodiske valg som er gjort i evalueringene, viser vi til de enkelte evalueringsrapportene for de enkelte nettverk.

Hovedmål for forprosjektet var opprinnelig:

- Å etablere et FoU-prosjekt (hovedprosjekt) der en modell for læringsnettverk skal utvikles og utprøves i utvalgte kommuner, der det er spesielle utfordringer i Innlandet.

Delmål i forprosjektet:

- Systematisere erfaringer fra ulike typer læringsnettverk i våre tidligere/pågående FoU-prosjekter.
- Identifisere innovasjoner som følge av læringsnettverkene.
- Etablere partnerskap med aktuelle kommuner.

Hovedmålet for forprosjektet er noe nedjustert på grunn av at det ikke blir hovedprosjekt i VIOS, spesielt knyttet til å utprøve en konkret modell. Men i forhold til delmålene kan vi si at punkt 1. og punkt 2. av delmålene er gjennomført i henhold til planen, bortsett fra at tidsplanen ble noe forskjøvet. Når det gjelder punkt 3., er det etablert god kontakt mot tre mulige prosjekter. På grunn av at det ikke blir hovedprosjekter i VIOS, er det foreløpig ikke laget formaliserte avtaler, men det er interesse for samarbeidsprosjekter hvis det finnes finansieringsmuligheter. En status for arbeid med de tre

prosjektene finnes i kapittel 5, og en mer detaljert prosjektskisse for et av dem finnes også i vedlegg to.

På den annen side har vi som tilleggsaktivitet, som et resultat av dette forprosjektet, jobbet fram en såkalt SIP-søknad ("Strategisk Institutt Program") med tittelen: "Nettverk - en modell for innovasjon i kommunene?". Søknaden er vedlagt (vedlegg 1). Det overordnede målet for denne SIP-en er å bidra til innovasjon i kommunene i Innlandet gjennom kunnskapsutvikling og aktiv medvirkning. Vi ønsker spesielt å få anledning til å utnytte erfaringene våre fra å bistå utviklings- og læringsnettverk i både offentlig og privat sektor med sikte på å etablere et kunnskapsgrunnlag for innovasjon i kommunal sektor. Dette kunnskapsgrunnlaget vil bygges opp ved at vi:

- Identifiserer og videreutvikler fungerende ideer, konsepter og modeller for utviklings- og læringsnettverk mer generelt
- Diskuterer i hvilken grad disse konseptene kan overføres til og fungere i kommunal sektor
- Går inn i, drøfter og videreutvikler vår egen rolle som aktør i regional, og spesielt kommunal innovasjonsaktivitet.

## 2 Begreper

Vi presenterer kort noen begreper som vi mener er sentrale for å forstå innovasjonsprosesser og utvikling av læringsnettverk

### 2.1 Innovasjon

Innovasjon er en endring som innebærer en nyhet i form av nye produkter, tjenester og/eller arbeidsmetoder. Begrepet innovasjon har tradisjonelt vært anvendt i privat sektor, knyttet til å realisere og kommersialisere oppfinnelser i form av nye produkter eller tjenester i et marked. Senere har begrepet blitt utvidet til også å inkludere nye produksjons- eller arbeidsmetoder eller nye måter å organisere på. Innovasjon beskriver både en prosess og resultatet av denne. I dette prosjekt vil vi ha mest fokus på organisasjonsmessige og administrative innovasjoner (Røste & Godø, 2005), men også se på hvordan disse innovasjonene kan ha betydning for prosesser eller måter å levere kommunale tjenester på.

Utviklingen fra idé til marked eller synlig endring for bruker, kalles for en *innovasjonsprosess*. Ofte deles denne inn i ulike faser, men innovasjonsprosessen er sjelden lineær. Moderne innovasjonsforskning beskriver prosessen som ”åpen, dynamisk og ikke-lineær” (Røste & Godø, 2005). Innovasjonsprosesser ofte har flere kilder, at kriterier for suksess og mislykkethet ofte endres underveis og at den opprinnelige prosessen ofte utvikler seg til en rekke nye innovasjonsprosesser (Cohen & Levinthal, 1996; van de Ven, 1999).

Den *åpne innovasjonsmodellen* betyr at produktutviklingen består av både egne utviklede produkter/tjenester og produkter/tjenester utviklet av andre. Nettverkssamarbeid har derfor blitt en viktigere innovasjonskilde og innovasjonsmetode, og dette ligger til grunn for dagens norske innovasjonspolitik.

Vår utfordring i prosjektet er særlig å studere hva innovasjoner handler om i norsk kommunal virkelighet, på hvilke områder en kan skape innovativ virksomhet og hvordan innovasjon finner sted både innad i kommunene på tvers av fagfelt og i samarbeid mellom kommuner.

## 2.2 Når er nettverk innovative?

Nettverk kan anta mange former og formål. Lærings- og/eller fagnettverk har i våre prosjekter handlet om å etablere forum der deltakerne får muligheter til å dele erfaringer og drøfte faglige spørsmål knyttet til arbeidet med ulike typer velferdstjenester. I noen prosjekter har det i forkant vært gjennomført en basisopplæring som gir deltakerne et felles begrepsapparat og noen teoretiske rammer som kan danne et felles utgangspunkt for erfaringsdeling og refleksjoner i nettverket. Det brukes mange begrep, ofte om hverandre, for å betegnes slike nettverk. Læringsnettverk, fagnettverk, kunnskapsnettverk, praksisnettverk, praksisfellesskap (Wenger, 1998) er noen av dem. Vi velger her å bruke betegnelsen læringsnettverk, som vi mener betegner både nettverkets formål og innhold.

### 3 Beskrivelser av ti nettverk, med vekt på innovasjoner

Østlandsforskning har gjennom en rekke prosjekter arbeidet med utvikling av tjenesteproduksjonen i kommunal sektor gjennom læringsnettverk både over kommunegrensene og på tvers av ulike fag og sektorer innen kommunale sektor. Vi har også erfaringer fra nettverksarbeid innen privat sektor blant annet gjennom NFRs program Verdiskaping 2010, som fra august 2007 inngår i VRI-programmet. (VRI betyr Virkemidler for Regional Innovasjon). Tre nettverk i privat sektor er beskrevet: a) Bedriftsnettverket TotAl med utgangspunkt i industrimiljøet på Raufoss, b) Bluelight – et nettverk av bedrifter opptatt av informasjonssikkerhet og som har utgangspunkt i fagmiljøet ved Kunnskapsparken i Gjøvik og Høgskolen i Gjøvik, samt c) nettverk for elektroniske kunderelasjoner, bestående av call centre og servicebedrifter i Hedmark og Oppland. Sistnevnte har ØF selv tatt initiativ til og vært ansvarlig for.

#### 3.3 Oversikt over nettverkene

Følgende nettverk er gjennomgått, beskrevet og analysert:

Nettverk nr	Betegnelse på nettverket
1	Norsk nettverk av oppvekstkommuner (NNO)
2	Sammen om den gode skole i Buskerud
3	Kvalitet i relasjonsprosesser i barnehagene i Inderøy kommune
4	Kvalitet i relasjonsarbeid mellom voksne og barn i Gjøvik-barnehagen
5	Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvik-regionen (HEFA)
6	Fagnettverk i etniske minoritetsspørsmål, Lillehammer Kommune og Lørenskog kom.
7	Tilrettelegging av det kommunale tjenestetilbudet til barn med nedsatt funksjonsevne og deres familier (TaKT)
8	TotAl-nettverket med utgangspunkt i Raufoss-miljøet
9	Bluelight: nettverk for informasjonssikkerhet (base i fagmiljøer i Gjøvik: Høgskolen og Kunnskapsparken)
10	Nettverk for elektroniske kunderelasjoner i Hedmark/Oppland, med ØF som leder og deltakelse fra call centre i fylkene og servicebedrifter som Telenor, NSB og Norsk Tipping

## 3.2 Nettverkens formål

Mange av nettverkene har utdanning og kompetanseutvikling som sine hovedformål, men vi gjengir likevel deres målsettinger her i deres egne formuleringer:

Navn på nettverket	Formålet med nettverket
1. Norsk nettverk av oppvekstkommuner (NNO), Gla' oppvekst for barn og unge i kommunene	Å forebygge psykiske plager og lidelser blant barn og unge i aldersgruppen 0-18 år
2. Sammen om den gode skole i Buskerud	a) Øke den lokalpolitiske interessen for og oppmerksomheten mot skolen; b) styrke kunnskapen om læreplanen og skolens utfordringer blant politikere og kommuneledelse; c) øke bevisstheten om hva en lokalt vil med skolen
3. Kvalitet i relasjonsprosesser i barnehagene i Inderøy kommune	Alle ansatte i barnehagene skal ha kunnskap om og praktisere relasjonsarbeid med vekt på anerkjennelse og møte unger med respekt
4. Kvalitet i relasjonsarbeid mellom voksne og barn i Gjøvik-barnehagen	Nettverket skal styrke barnehagebarnas selvfølelse, ved å øke kvaliteten på samspillet mellom barn og voksne gjennom å utvikle de ansatte til bedre relasjonsarbeidere
5. Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvik-regionen (HEFA)	Hensikten med ledernetverkene er å skape et lærings- og inspirasjonsforum, med fokus på økt interaksjon mellom tjenesteområder og ledernivåer knyttet til kommunikasjon, utviklingsprosesser, helsefremmende arbeidsplasser og ledelse.
6. Fagnettverk i etniske minoritetsspørsmål, Lillehammer Kommune og Lørenskog kom.	Skape endring i form av endrede holdninger og praksiser i arbeidet med flyktninger og innvandrere i kommunen.
7. Tilrettelegging av det kommunale tjenestetilbudet til barn med nedsatt funksjonsevne og deres familier (TaKT)	Overordnet mål er å bidra til gode løsninger for familier med barn med nedsatt funksjonsevne, gjennom kurs, møteplasser for utveksling av ideer og løsninger i møte mellom ulike profesjoner, funksjoner, enheter, kommuner og forvaltningsnivåer.
8. TotAl-nettverket med utgangspunkt i Raufoss-miljøet	Uavhengig forening som arbeider med arena- og nettverksbygging for å styrke verdiskaping og innovasjon i aluminiumsbearbeidende bedrifter
9. Bluelight: nettverk for informasjonssikkerhet (base i Gjøvik: Høgskole og Kunnskapspark)	Visjonen er å være anerkjent som ett av de ledende kompetansenettverk innen fagområdet informasjonssikkerhet i Europa, gjennom generering av kompetanseutvikling, bevissthet, verdiskaping og nyskaping. Bluelight skal styrke deltakerne og sørge for etablering av nye aktører i markedet.
10. Nettverk for elektroniske kunderelasjoner i Hedmark og Oppland	Skape et regionalt nettverk i Hedmark og Oppland for aktører innen kundekontaktsentervirksomhet, for erfaringsutveksling, kompetanseutvikling, forbedre legitimitet og ekstern info.spredning for bransjen.

Hovedtema for nettverkene er kompetanseutvikling, på ulike måter. For prosjektene 1,3, 4 er det spesielt opplæring i relasjonskompetanse rettet mot ansatte i barnehager (prosjekt 3 og 4), samt



barnehage, skole, barnevern og familiesentre i prosjekt 1. Prosjekt 1 favner imidlertid mye videre enn opplæring i relasjonskompetanse ved at de også vektlegger nye tjenester for barn og unge, samt bedre kvalitet og tverrfaglig samordning av tjenestene for barn og unge. Forbedringen gå via opplæring av de ansatte eller bevisstgjøring og opplæring av lokalpolitikere og kommuneledelsen og i mindre grad direkte mot barn og unge.

Andre sentrale stikkord for målsettingene er: endre holdninger, skape møteplasser og skape verdiskaping. Sistnevnte gjelder spesielt nettverkene 8-10, med hovedvekt av private deltakere. Målsettingene er ofte knyttet til forbedring av kvalitet, men vi kan anta at denne kvaliteten også skal skape effektivitetsøkning. Slike målsettinger er imidlertid ikke alltid eksplisitt uttrykt.

### 3.3 Deltakere og sentrale aktiviteter i nettverkene

Navn på nettverket	Deltakere	Viktige aktiviteter
1. Norsk nettverk av oppvekstkommuner (NNO). Gla' oppvekst for barn og unge i kommunene	Seks kommuner: Ringsaker, Øvre Eiker, Ullensaker, Eidskog, Rygge, Larvik. Koordinator fra Ringsaker hadde midler fra Stiftelsen helse og rehabilitering via Rådet for psykisk helse	a) Faste samlinger på rundgang med presentasjon av viktigste tiltak. b) Flere av kommunene hadde samtidig opplæring i relasjonskompetanse.
2. Sammen om den gode skole i Buskerud	Ni kommuner: Drammen, Lier, Hole, Hurum, Nedre Eiker, Øvre Eiker, Nore og Uvdal, Nes og Røyken. Prosjektleder var fra Buskerud, men ble finansiert av KS sentralt.	a) Prosjekt/nettverksgrupper i hver kommune som var bredt sammensatte (møteplass, kompetanseoppbygging, samarbeid på tvers); b) samlinger, prosjektmøter og styringsgruppemøter for alle kommunene.
3. Kvalitet i relasjonsprosesser i barnehagene i Inderøy kommune	Alle barnehagene i Inderøy kommune. Nettverket ble ledet av to prosjekt koordinatører	Alle ansatte med på felles opplæring og erfaringsutveksling, observasjon av egen praksis, drøfte dagligdagse samspill situasjoner i personalmøter, to nettverk etablert hvor alle barnehagene deltar
4. Kvalitet i relasjonsarbeid mellom voksne og barn i Gjøvik-barnehagen	Alle de 11 kommunale, samt en privat barnehage i Gjøvik. Prosjektet ble ledet av person fra Gjøvik kommune sammen med en faglig veileder fra Høgskolen i Oslo	Prosesorientert etterutdanning for å utvikle barnehagepersonalets relasjonskompetanse gjennom kursdager med fagansvarlige, teorilesing, observasjon av samspill situasjoner.
5. Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvik-regionen (HEFA), som har skapt ledernetttverk på tvers av tjenesteområder og ledernivåer	Ca 50-70 ledere i grupper av 7-8 deltakere i hver kommune, under ledelse av rådmann	Fokus vekk fra faglige og økonomiske spørsmål, heller inspirasjon og læring gjennom oppstartssamlinger, jevnlig møter, opplæring av coacher,

		opplæring i IA-virkemidler, fellesmøter med coachene, tillitsvalgte og hovedverneombud.
6. Fagnettverk i etniske minoritetsspørsmål, Lillehammer Kommune og Lørenskog kommune.	Gruppeleder på omgang, koordinator, deltakere fra ulike tjenester i kommunen, som alle jobber med etniske minoriteter i det daglige	Opplæring med fokus på begreper og teorier i kommunikasjon og kulturforståelse; utarbeidet nettverksmodell og anvendelse av denne; andre aktiviteter: hospitering, reflekterende team, lesesirkel, felles oppfølgingsdag og felles temadag
7. Tilrettelegging av det kommunale tjenestetilbudet til barn med nedsatt funksjonsevne og deres familier (TaKT)	Mange ulike nettverk med ulike deltakere (kommunalt, interkommunalt osv), i alt er opplæringsprogram gjennomført i 15 fylker med ca 750 deltakere, fra 175 kommuner (pr sept 07)	Kurs (kunnskap via undervisning) samt møteplass. Løsninger kan oppstå i møtet mellom ulike profesjoner, funksjoner, enheter, kommuner og forvaltningsnivåer
8. TotAl-nettverket med utgangspunkt i Raufoss-miljøet	30 industribedrifter	Samarbeid med utdanningsinstitusjoner, bedriftssamarbeid om markedsføring, innkjøp, sertifisering, anbud/nye kunder/markeder, samt ”bli kjent aktiviteter” og ulike , ”klyngeaktiviteter” for å utvikle felles infrastruktur mer generelt
9. Bluelight: nettverk for informasjonssikkerhet (base i fagmiljøer i Gjøvik: Høgskole og Kunnskapspark)	Ca 40 deltakere fra private bedrifter, offentlige aktører og kunnskapsaktører, med Gjøvik Kunnskapspark som leder	Utdanning, forskning, arenaer, overvåke trusselbildet, næringsutvikling
10. Nettverk for elektroniske kunderelasjoner i Hedmark og Oppland	Ca ti deltakere: kunde-kontaktsentervirksomheter, interne kundesentre, samt kunnskapsorganisasjoner som HIL og ØF	Informasjon om egen virksomhet, faglig erfaringsutveksling, bli bedre kjent, få fram trender og ny kunnskap, spre kunnskap om bransjen, eksternt/legitimitet, øke samarbeidet mellom deltakerne

Type deltakere: En forskjell mellom prosjektene, for eksempel de fire første som alle er kommunale innovasjonsprosjekter, er om de kun omfatter en eller flere kommuner. To av disse prosjektene omfatter et større antall kommuner, dvs nettverk på tvers av kommuner, mens de to andre nettverkene er dannet innen en kommune, men på tvers av alle enhetene (her barnehager). I Bluelight er det deltakere fra både offentlig og privat sektor, både lokale og nasjonale deltakere. TotAl har vesentlig deltakere fra privat sektor.

Nettverksaktivitetene har i offentlig sektor funnet sted på ulike nivåer i form av enkelt/prosjektgrupper, i for eksempel barnehager eller kommuner, samt samlinger med alle gruppene i tillegg. Både prosjektgruppemøtene og samlingene ble avholdt jevnlig, hadde regelmessige møter, og begge fungerte som viktige møteplasser for diskusjon, opplæring og erfaringsutveksling. En viktig effekt var at deltakerne møtte andre aktører fra andre etater, andre kommuner etc som de eller ikke ville møtt. Vi ser at kurs av ulik lengde (dagskurs til Master utdanning) inngår i de fleste av nettverkene, men det er litt ulik modell for hvordan dette er koblet med praksis/anvendelse mellom samlingene.

### 3.4 Viktigste resultater og forklaringsfaktorer

I dette delkapitlet presenterer vi de viktigste resultatene som er oppnådd som følge av nettverkene. Disse resultatene kommer fra ØFs evalueringsrapporter, se referanseliste. Vurderingene er delvis aktørenes egne vurderinger i rapportene og delvis våre fortolkninger basert på ulike former for datainnsamling. Når det gjelder mer spesifikt om metodene, henviser vi til de enkelte rapporter om de enkelte nettverkene.

I tillegg til opplisting av resultater har vi også beskrevet mulige forklaringsfaktorer på hvorfor målene er nådd. I den høyre kolonnen er det i tillegg eksempler på mål som ikke er nådd, og i enkelte case har vi også listet opp begrensende faktorer for måloppnåelse.

Navn på nettverket	Viktigste resultater oppnådd	Forklaringsfaktorer	Ikke oppnådde mål
1. Norsk nettverk av oppvekstkommuner (NNO). Gla' oppvekst for barn og unge i kommunene	Følgende tiltak er igangsatt a) nye tjenester for barn og unge; b) bedre kvalitet og tverrfaglig samordning av tjenestene; c) utvikling av ny kompetanse hos ansatte som jobber med barn og unge	Fremmede faktorer: Prosjektledernes entusiasme og motivasjon (ildsjeler), godt lederskap, deltakernes opplevde tiltakene som relevante og nyttige, lyktes best i små enheter	Hemmende faktorer: manglende/skiftende lederskap; mangel på tid og manglende prioritering; mangel på langsiktig planlegging for vedlikehold og videreutvikling av tiltaket, omorganisering/ flytting.
2. Sammen om den gode skole i Buskerud	Høy måloppnåelse spesielt på delmålet "å øke lokal-politisk interesse for skolen", men lav på delmålet "utprøving av verktøy for å øke eierskapet". Størst nytteeffekt for kommuneledelsen.	Eksterne faktorer: den allmenne skoledebatten. Interne faktorer: riktig tidspunkt, voksende interesse for å politisere skoledebatten, relevante skoleprosjekter, politikernes personlige erfaringer og interesser	
3. Kvalitet i	Det er etablert en	Synlige, tilgjengelige	Utfordring om hvorvidt det er felles

relasjonsprosesser i barnehagene i Inderøy kommune	felles plattform i barnehagene med felles grunnholdning om å behandle barna som subjekter som har virket positivt inn på ungenes selvfølelse og deres atferd, også barn med særlige behov.	og stabile prosjekt-koordinatorer med kontakt med omverdenen for faglig påfyll og inspirasjon. Tradisjon for å drive utviklingsarbeid i kommunen. Bred deltakelse og eierskap. Støtte fra politikere og kommunenes ledelse.	grunnleggende verdier mellom de som veileder og de som veiledes. Viktig at oppmerksomheten mot anerkjennende relasjoner opprettholdes, gjennom fortsatt å observere og drøfte egen praksis.
4. Kvalitet i relasjonsarbeid mellom voksne og barn i Gjøvik-barnehagen	Personalet har lært seg å reflektere over egen praksis, utviklet relasjonskompetanse, endret atferd i samspillsituasjoner, lært seg arbeidsmåter og felles språk som gir inntak til kontinuerlig læring og utvikling (lærende organisasjon)	Temaet vurdert som strategisk viktig av ledelse og ansatte, alle har deltatt på lik vilkår, alle har lest teori og gjennomført observasjon, gode kursdager med god oppfølging, personfaktoren viktig, innholdet matnyttig	Noen barrierer knyttet til teorilesing, vansker med å sette av tid for alle, samt hvordan inkludere vikarer og de med sykemeldinger/permisjoner
5. Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvik-regionen (HEFA), som har skapt ledernettsverk på tvers av tjenesteområder og ledernivåer	Lederne har fått økt kommunikasjonskompetanse, prosjektets formål forankret hos lederne, pluss at innhold og mål for prosjektet er spredt ut til flere tjenesteområder.	Nettverk initiert fra rådmann og deltakelse er obligatorisk, coacher har deltatt med opplæring og veiledning i ledernettsverkene.	Ikke noe rapportert. Å klare å skape kontinuitet og klare å skape gode læringsarenaer er hovedprioriteringene framover.
6. Fagnettsverk i etniske minoritetsspørsmål, Lillehammer Kommune og Lørenskog Kommune	Deltakerne opplever å ha fått økt sin kompetanse (eksempler: bedre innsikt i egen situasjon, lettere å forstå andre, bedre ferdigheter i kommunikasjon, nyttige nettverksmøter, større trygghet, overførbar kunnskap i andre	Faste og forutsigbare rammer (tid, varighet, sted), dvs god struktur og planlegging, trygghet i gruppa, ønske om å dele og bidra med egne erfaringer	Kollegaveiledning på egen arbeidsplass ikke gjennomført pga at alle ikke kjenner "modellen", diskusjoner om nye skal tas inn i gruppa, men hvordan skape trygghet og tillitt?

	situasjoner		
7. Tilrettelegging av det kommunale tjenestetilbudet til barn med nedsatt funksjonsevne og deres familier (TaKT)	150 ”gode løsninger” utviklet, nye ideer oppstått i nettverkene spesielt de interkommunale gruppene. Nye nettverk dannet.	Samarbeid med nye personer er viktig for innovasjoner. Arenaer/møteplasser utenom ”arbeidshverdagen”	Behov for videre følgeforskning for å se hva som skjer med nettverkene på sikt.
8. TotAl-nettverket med utgangspunkt i Raufoss-miljøet	Bedriftsnivå: nye kontrakter, bedre utnyttelse av ressurser og lavere kostnader, en viss innpass hos nye kunder og på nye markeder og med nye partnere og større vilje og evne til samarbeid. Også: nye felles møteplasser, bedre samarbeidsklima regionalt, mer oppmerksomhet om miljøet, bedre evne til å tiltrekke seg investeringer	Prosjektene må være godt forankret og oppleves som nokså direkte nyttige, lokalt initiativ med mange støttespillere gir muligheter for ildsjeler som ledere – som holder ut, kompetanseutvikling som første og ”ufarlig” samarbeid bidro til tillitt og la grunnlag for andre samarbeidsaktiviteter senere.	Vanskelig å finne god modell for kompetanseheving, spesielt for små bedrifter (SMB). Disse har ofte lite kapasitet til overs til (intern) kompetanseheving/forbedringsarbeid. Generelt: tidsknapphet for samarbeidstiltak. For kortsiktig fokus hos enkelte, og det er vanskelig å finne tid i hverdagen.
9. Bluelight: nettverk for informasjonssikkerhet (base i fagmiljøer i Gjøvik: Høgskole og Kunnskapspark)	Utvikling av studier (Master, Bachelor, EVU), FoU-enhet, inkubator, møtearenaer, politisk legitimitet skapt og NorSIS flyttet fra Trondheim til Gjøvik	Fokus på resultater/mål og ikke lokalisering, behov i markedet, IS i vekst, få andre konkurrerende aktører og nettverk. Raske gevinster ga tillitt, kompetanseutvikling greit som første tiltak. Prosjektledelse ryddig, idealister, aktivt næringsliv og innovative offentlige aktører. Var kompetanse i regionen på utvalgt felt.	Innovasjoner og kommersialisering, internasjonalisering, samspillet mellom FoU og næringsliv som grunnlag for nye bedrifter. For få små bedrifter har blitt aktivt med. Hovedutfordringen er å gi mer nytte for deltakerne.
10. Nettverk for elektroniske kunderelasjoner i Hedmark og Oppland	Stort seminar, aktører bedre kjent, bedre kunnskapsgrunnlag om ”bransjen” som ga input i FoU-rapporter,	Betinget suksess: operative virksomheter som hadde vanskeligheter med å prioritere arbeidet.	Fikk ikke varighet utover to år, og ikke skikkelige felles tiltak innen kompetanseutvikling og jobbrotasjon mellom bedrifter.

	studentprosjekter og i pressen. Enkelte mente at nettverket hadde gitt økt kunnskap, økt motivasjon og nye kontakter.		
--	---	--	--

Igjen er utvikling av felles kompetanse en rød tråd i mange av de prosjektene som ser ut til å ha lyktes. Et unntak er prosjekt 2, hvor den lokalpolitiske interessen for skolen ble økt, men hvor det ikke ble utviklet konkrete verktøy for å jobbe videre med det. Det er en del fellesnevnerer som går igjen under suksessfaktorer, slik som entusiastiske og engasjerte ledere (personfaktor), temaets relevans og nytte for deltakerne, alle er aktive og jobber med teori og observasjon, bred deltakelse hvor alle deltar på like vilkår, støtte fra kommuneledelsen og politikere ledere.

Vi kan også dele inn i eksterne og interne faktorer. Prosjekt 2 fikk for eksempel klar drahjelp fra den aktuelle skoledebatten som raste på samme tid. Dette gjaldt også prosjekt 9 som ble drevet fram blant annet på grunn av økte sikkerhetsproblemer med Internett. Noen hemmende faktorene er også delvis felles, som manglende/dårlig lederskap, mangel på tid og prioritering av kurset/ tiltaket, og særlig dette med manglende planlegging av vedlikehold og videreutvikling av nettverket.

### 3.5 Nettverkene og ulike typer innovasjoner

Vi har i utgangspunktet delt innovasjonene i tre typer:

- innovasjoner i forhold til prosesser i selve nettverkets arbeid
- innovasjoner i forhold til resultater med nytte for deltakerne
- innovasjoner mot brukerne

Men, flere av evalueringene har ikke kartlagt innovasjoner i alle disse kategoriene. Dette gjelder spesielt innovasjoner mot brukerne.

Metodisk har vi brukt beskrivelser av nettverkene, gjort av nettverkene selv og oss, som datagrunnlag, dvs ikke nye intervjuer i forbindelse med VIOS-prosjektet. Generelt var det utfordringer med å anvende kategoriene på et datamateriale som var innhentet tidligere. Det kan også kommenteres at innovasjonsbegrepene var i lite faktisk bruk i nettverk. Likevel representerer tabellen nedenfor et forsøk på å "trekke ut" innovasjonsrelevante forhold. Det er imidlertid behov for, på generelt grunnlag, å konkretisere og studere innovasjonsbegrepet i enda mer detalj enn vi fikk anledning til her. Som tidligere sagt (eksempelvis Bergum, 2004) har mye av innovasjonsforskningen hatt som svakhet at den har vært for generell og på samfunnsnivå og dreid seg om produktinnovasjoner.

#### Nettverk en: Norsk nettverk av oppvekst-kommuner (NNO). Gla' oppvekst for barn og unge i kommunene

Innovasjonene her er relatert til endringer mht

- a) nye tjenester i den aktuelle kommunen;
- b) bedre tjenester
- c) ny kompetanse hos de ansatte

Når det gjelder innovasjoner i forhold til prosesser i selve nettverkets arbeid, dreier dette seg om bedre tverrfaglig samordning av tjenestene (ansatte jobber tettere og annerledes), nye måter å organisere tjenestene på slik som pedagogiske ressursteam. Innovasjoner i forhold til resultater med nytte for

deltakerne dreier seg om utvikling av ny kompetanse hos ansatte i form av relasjonskompetanse som gav dem ny forståelse og ny arbeidsmetode (nasjonal innovasjon), samt nye nettverk og arbeidsgrupper. Nettverksprosjektet har resultert i nye tjenester for barn og unge, slik som Ungdommens Hus (lokal innovasjon), bedre samordnede tjenester, slik som pedagogiske ressursteam, for øvrig mer indirekte i form av ny kompetanse i bruk i barnehager, skoler etc.

#### Nettverk to: Sammen om den gode skole i Buskerud

I dette nettverket er innovasjon relatert til metoder til å fremme større bevissthet, mer ansvar, mer kunnskap, nye verktøy blant lokalpolitikere og kommuneledelsen. Et eksempel på prosessinnovasjoner i selve nettverkets arbeid er at i et par kommuner har prosjektgruppene fungert så godt at kommunene ville beholde dem som nye skolepolitiske fora, en nyskaping for disse kommunene. Samlingene ga deltakerne gode innspill og ny viktig kunnskap. Dette gjaldt både deltakerne fra kommunene, men også deltakerne i styringsgruppa. Dialogen mellom nye aktører ble sett på som nyttig. Når det gjaldt innovasjoner mot brukerne: prosjektet var først og fremst rettet mot lokalpolitikere og kommuneledelsen, men har også i noen grad nådd ut til brukerne, slik som foreldre og elever, samt i mindre grad til lokalbefolkning.

#### Nettverk tre: Kvalitet i relasjonsprosesser i barnehagene i Inderøy kommune

Dette er en innovasjon i form av opplæring i ny kompetanse, kalt relasjonskompetanse. I og med at dette var et pilotprosjekt i Norge, kan vi kalle dette en "nasjonal innovasjon". Faglige nettverk ble dannet på mange plan, innad i kommunen, for hele Nord- Trøndelag, samt med Sverige i form av Grense-nettverket, spesielt er det "pedagogiske nettverks arbeidet" eller Nord- Trøndelagsmodellen en nyvinning. Nyten for deltakerne var at utviklingen av den nye relasjonskompetansen resulterte i ny forståelse og nye arbeidsmetoder for deltakerne. Kompetanseutviklingen var spesielt rettet mot de ansatte, men denne har i følge evalueringen også hatt innovative effekter på barna i form av styrket selvtilit og bedre atferd.

#### Nettverk fire: Kvalitet i relasjonsarbeid mellom voksne og barn i Gjøvik-barnehagen

Dette er i likhet med foregående nettverk også en nasjonal innovasjon i form av opplæring i ny kompetanse, kalt relasjonskompetanse. Faglige nettverk ble dannet mellom barnehagene, og særlig for styrene har dette hatt verdi. Nyten for deltakerne var ny forståelse og nye arbeidsmetoder. Kompetanseutviklingen var spesielt rettet mot de ansatte, men denne har i følge evalueringen også hatt innovative effekter på barna i form av styrket selvtilit og bedre atferd.

#### Nettverk fem: Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvik-regionen (HEFA), som har skapt ledernettverk på tvers av tjenesteområder og ledernivåer

Selve nettverksetableringen er et resultat av HEFA-prosjektet. Arbeidet i nettverkene har ført til at de overordnede målene i HEFA-prosjektet er bedre forankret og i større grad blir implementert utover i organisasjonen. Samtidig har coachenes bidrag inn mot ledernetverkene gjort at lederne i større grad har forstått hensikten med coachopplæringen og nyten av dette tiltaket i egen organisasjon.

Innovasjon for deltakerne: Coachene har drevet en opplæring i ledernetverkene som i stor grad også har bidratt til økte ferdigheter hos lederne: nettverksmøtene har blitt brukt som opplæringsarena hvor de har blitt presentert for ny kunnskap, samtidig som de har diskutert og delt erfaringer. Til neste nettverkmøte har de praktisert den nye kunnskapen, og så i neste møte deles erfaringer og refleksjoner med andre deltakere. Refleksjon over egen praksis og egne holdninger bidrar til ny innsikt og ny læring som forhåpentligvis gir ny endret praksis.

Nytte for brukerne: Vi antar at ny endret praksis gir forbedringer mot brukerne, men dette er ikke direkte undersøkt. Men deltakerne er blitt mer bevisst at de selv i stor grad kan påvirke hvordan brukerne skal oppfatte dem.

### Nettverk seks: Fagnettverk i etniske minoritetsspørsmål, Lillehammer Kommune og Lørenskog kommune.

Innovasjon kan defineres som en planlagt endring som har til hensikt å føre til en forbedret praksis. Men forbedring for hvem? Vi vet lite om forbedringer ut mot brukerne, dvs de etniske minoritetene. Men deltakerne i nettverket beskriver seg som mer kompetente i sin yrkesrolle: har fått en arena der de kan diskutere viktige faglige problemer, de lærer gjennom å reflektere over egne tankemønstre og handlinger, og de lærer gjennom å få spørsmål og innspill til løsninger fra de andre. De har blitt mer bevisst hvorfor de tenker og handler som de gjør. Deltakerne sier også at de har fått større forståelse for situasjonen til de andre tjenestene, noe som innebærer at de har fått bedre innsikt i de strukturelle forholdene som påvirker tjenesteytingen overfor brukerne. Muligens har det tverrfaglige nettverket bidratt til bedre tjenester for brukerne, i form av at de er mer koordinerte. Dette kan evt undersøkes senere.

### Nettverk sju: Tilrettelegging av det kommunale tjenestetilbudet til barn med nedsatt funksjonsevne og deres familier (TaKT)

En innovasjon knyttet til dette nettverket er et virtuelt nettverk nasjonalt: Etter hvert som deltakerne gjennomfører opplæringen, tar de i bruk et nettsted der blant annet gode løsninger og ideer fra deltakerkommunene legges ut, samt kontaktadresser for alle deltakerne. Ellers kan det nevnes at de interkommunale gruppene har generert flest nye løsninger.

Innovasjon for deltakerne: Bedret forståelse og innsikt på tvers av fag. Mer kunnskap om aktuelle samarbeidspartnere i og utenfor organisasjonen.

Innovasjon for brukere: Dette er lite dokumentert. Rapporten om dette nettverket indikerer behov for mer forskning om identifisering av innovasjoner, ikke minst med tanke på implementering og varighet, særlig sett i et brukerperspektiv.

### Nettverk åtte: TotAI-nettverket med utgangspunkt i Raufoss-miljøet

Innovasjoner organisatorisk og prosessuelt: Nettverksorganiseringen kan sies å være en organisatorisk innovasjon i seg selv. Denne har nå gått gjennom 3 faser, senest med en større omorganisering av nettverket i 2005. TotAI ble da forening og fikk ansatt daglig leder.

Innovasjoner mot brukere: Brukerne i dette tilfellet er bedriftens kunder. Bedriftene fungerer som systemleverandører i større grad nå, og kundene kan nå i større grad forholde seg til et helt kompetansemiljø, og det er letter å finne totalløsninger. Videre: mer informasjon om miljøet og dets tjenester og muligheter er tilgjengelig for kunder. En del bedrifter har fått kvalitetssystemer på plass. Videre kan det ha blitt bedre service/kundebehandling gjennom kursing/opplæring, men dette vet vi lite sikkert om.

### Nettverk ni: Bluelight: nettverk for informasjonssikkerhet (IS), med base i fagmiljøer i Gjøvik: Høgskole og Kunnskapsparken der

Et distribuert funksjonelt nettverk er i seg selv innovativt, fordi det ikke var noe slikt nettverk innen IS i Norge. Distribuert innovasjon er også ganske innovativt i innovasjonssammenheng.

Innovasjon i prosesser: Bedriftene tok kontakt med HIG og dokumenterte behov for en utdanning innen IS. Gjennom interne omprioriteringer ved HIG, støtte økonomisk og kompetansemessig fra næringsliv og det offentlige, ble studium realisert på rekordtid. Det var også innovativt med det brede samarbeidet som var mellom Hedmark og Oppland og andre aktører for å få etablert Norsk Senter for InformasjonsSikkerhet (NorSIS) på Gjøvik.

Innovasjoner for deltakerne: Master-studiet i IS har gitt muligheter for de ansatte hos nettverksbedrifter og andre til å utvikle kompetanse om IS som igjen har gitt større sikkerhet i de enkelte bedriftene, i form av bedre planer, trusselbilde og tiltak. Den konkrete effekten i form av "kroner spart" er imidlertid vanskelig å måle. Deltakelse har gitt økt legitimitet for deltakerbedriftene,



som de kan benytte i kommersiell virksomhet i. Etablering av møteplasser har gitt mulighet for etablering av kontakter mellom bedrifter og mellom det offentlige, FoU og bedrifter.

Innovasjon mot brukere: Et eksempel er at Bluelight har bidratt til spredning av tjenester som skal gi bedre informasjon og holdninger om IS for privatpersoner, forvaltning og bedrifter. Dette har skjedd i egen regi, gjennom utviklede fora mot kommuner og helsevesen eller gjennom NorSIS.

#### Nettverk ti: Nettverk for elektroniske kunderelasjoner i Hedmark og Oppland

Organisatorisk innovasjon: Dette var en innovasjon i norsk sammenheng ved at et slikt nettverk kun fantes i Sverige og noen andre land. Innovativ organisering med nettverk med både forskere, det offentlige og bedrifter på dette området.

Innovasjoner mot deltakere: Disse fikk tilgang til en del studier som forskerne hadde initiert, spesielt knyttet til regional utvikling, data om bransjen, og hvordan lage gode arbeidsplasser inn call-center virksomhet.

Noen kommentarer:

Vi merker oss at i flere nettverk kan vi betrakte disse som organisatoriske innovasjoner, eksempelvis NNO, TaKT, Bluelight og TotAl. I flere av de kommunale nettverkene omfatter innovasjoner nye tjenester og bedre organiserte tjenester i de aktuelle kommunene (lokal innovasjon), samt utprøving av nye metoder og tiltak. Innovasjon mht prosesser i nettverksarbeidet er dels bedre og ny samordning og organisering av tjenestene, samt nyskapninger slik som pedagogiske ressursteam og skolepolitiske forum (nye for disse kommunene!). Innovasjon med hensyn deltakerne skjer for eksempel i form av ny kompetanse for de ansatte, men også i form av nye arbeidsmetoder, arbeidsorganisering og dialog med nye aktører, deltakelse i nye nettverk osv. Innovasjon mot brukere skjer mest direkte mot de ansatte i form av opplæring og mer indirekte mot brukerne.



## 4 Analyse av nettverkene

I dette kapitlet peker vi på noen likheter og forskjeller mellom de ti nettverkene. Dette utgjør et grunnlag for videre arbeid med å utvikle gode begreper/kategorier, samt at det åpner en rekke tema for videre forskning.

### 4.1 Kompetanseutvikling

Til tross for at det er ulike formål med nettverkene og at oversikten omfatter både offentlige og private nettverk, er det enkelte fellestrekk som går igjen. Det mest øyenfallende er at så å si alle nettverkene har *opplæring og kompetanseutvikling* som en viktig aktivitet. Av flere grunner er en slik aktivitet velegnet i nettverk. Det er gunstig for å dele felleskostnader, og både offentlige og privat eksempler viser at det er gunstig å starte med kompetanseutvikling som et tema fordi dette både er nyttig for de fleste og ukontroversielt. For de private nettverkene kan det være konkurransemessige hensyn involvert, og da berører ikke kompetanseutvikling kjernevirksomheten.

Det å lage gode *møteplasser* inngår som en viktig del av det å utvikle kompetanse mellom deltakere i og mellom enheter og organisasjoner.

### 4.2 "Lokale innovasjoner"

Med få unntak har de fleste av de beskrevne kommunale fagnettverkene innovasjoner som er nye for deltakerne og kommunene, men ikke generelt nye på nasjonal basis. Vi snakker derfor om "lokale innovasjoner". Det er imidlertid et par eksempler på at nye læringsmetoder er tatt i bruk i de kommunale fagnettverkene, slik som relasjonskompetanse i barnehagene i Gjøvik og Inderøy. Når det gjelder nettverkene i privat sektor, er disse større og mer langsiktige og har nok preg av større innovasjonsgrad, eksempelvis produktinnovasjoner i Raufoss-miljøet. Dette trenger imidlertid ikke være generelle forskjeller mellom privat og offentlig sektor, da det antagelig er mest små-innovasjoner (også kalt "evolusjonære" eller inkrementelle innovasjoner) også i privat sektor. I hvert fall er innovasjonene i de kommunale nettverkene vi har beskrevet det vi kan kalle "evolusjonære", i motsetning til radikale.

### 4.3. Suksessfaktorer

Det er en rekke kritiske suksessfaktorer for resultatoppnåelse i nettverk som nevnes i de ulike casene, målt enten gjennom egne utsagn i tidligere intervjuer eller gjennom våre fortolkninger. Blant de faktorer som nevnes mest er:

- å ha (lokale) ildsjeler

- at det som tas opp i nettverkene oppleves matnyttig for deltakerne
- at det er god kobling mellom teori som lærer i kurs og deltakernes hverdag og at praksis også inngår mellom teoretisk orienterte kurssamlinger
- god forankring både hos ledelse og hos de ansatte
- bred medvirkning, hvor alle deltar på like fot
- stabilt og tilgjengelig lederskap
- tilstrekkelig prioritering, tid og anerkjennelse i forhold til å bruke tid i nettverksprosjekter.

Suksessfaktorene henger sammen med de faktorer som hemmer eller hindrer suksess. Hvis flere av faktorene over mangler, vil dette generelt sett være begrensende for måloppnåelse. Av begrensende faktorer i våre case er slike som: manglende ledelse, manglende tid/prioritering, og mangel på planlegging av vedlikehold og videreutviklinga av nettverket. Særlig dette siste poenget er viktig, noe vi kan kalle nettverkens framtid.

## 4.4 Tidsperspektiv

De fleste av de beskrevne nettverkene i offentlig sektor er organisert som prosjekter med et begrenset tidsperspektiv. Når prosjektperioden er over, virker det å være usikkert hvordan nettverkene følges opp.

Det er et kritisk punkt: hvor lang varighet har et nettverk? Skal nettverkene være permanente eller tidsbegrenset? Hva er et normalforløp – to år eller tre år, og hva påvirker varigheten? Har det med formålet av nettverket å gjøre, for eksempel vil et FoU-basert nettverk antagelig kreve lengre tid for å framkalle produktinnovasjoner enn et kompetansenettverk som skal tilpasse lokal kompetanseutvikling. Dette har antagelig også med størrelsen og kompleksiteten i prosjektet i form av antall deltakere. Vi trenger derfor mer kunnskap om de langsiktige aspektene ved nettverk, både når det gjelder organisering og finansiering.

Det er også uklart i hvilken grad nettverkssamarbeidet har fått konsekvenser for brukerne etter hvert, gjennom for eksempel at personell har fått økt kompetanse. Langsiktige effekter og konsekvenser både for deltakerne og for brukerne er derfor to aktuelle oppfølgingstemaer.

I nettverk hvor de private bedrifter er dominerende slik som TotAl og Bluelight er det mer fokus på langsiktighet og forståelse for at nettverksbygging krever lang tid. I disse eksemplene er også FoU og kommersialisering i form av nye produkter/tjenester og bedrifter viktig, mens i de kommunale nettverkene er det fokus på organisatoriske innovasjoner og kompetanseutvikling. Økonomiske gevinster er derfor sentral i de private eksemplene, mens de offentlige har mer fokus på kvalitet og forbedring i prosesser. Men det er nok også ønskelig med økonomiske gevinster også av prosessforbedringene (innovasjonene) i offentlig sektor.

## 4.5 Hvordan oppsto nettverkene?

Innovasjoner og nettverk kan oppstå sentralt og bli tilpasset i ulik grad for de lokale forhold. Men det kan også etableres mer ”bottom up” av lokale ildsjeler eller andre som tar initiativ til nettverket. I våre case er det eksempler på begge deler. Samtidig kan vi si at det også finnes løsninger mellom disse ytterpunktene. Et eksempel er TAKT, der det var sentral ”fødselskjelp” og rammer, men det var frivillighet og mulighet for lokale tilpasninger. Det var de lokale behovene som var avgjørende for de praktiske løsningene. Dette gjelder nok for flere av de andre prosjektene, selv om de også var en del av sentrale/nasjonale programmer. Både HEFA, de faglige minoritetsnettverkene, Bluelight, TotAl, nettverk for elektroniske kunderelasjoner var lokale initiativ. Hovedvekten av prosjektene har derfor et

tyngdepunkt mot ”bottom up” metoden. Men vi trenger mer kunnskap om innovasjonsinitiativ, lokal tilpasning og samspill mellom sentrale og lokale initiativ. Samtidig er konklusjonen her også avhengig av hvordan du definerer lokal. Et eksempel er HEFA, der initiativet var lokalt fra kommunene i Gjøvik-regionen, men det var rådmennene som tok initiativet. På kommunenivå er det derfor ”top-down initiativ”, men i større perspektiv var det et ”bottom-up”.

## 4.6 Innovasjon som begrep

Innovasjon blir lite brukt som begrep i de ti nettverkene. Langt mer vanlig er begrepet utviklingskompetanse, og dette finnes i kommunene. Begrepet innovasjon har imidlertid en sentral plass i de private casene. De private casene har stort fokus på produktinnovasjoner, mens de offentlige casene har mest fokus på organisatoriske innovasjoner, prosessinnovasjoner og utviklingskompetanse. Samtidig er det en interessant forskjell mellom offentlig og privat sektor at de faktisk har utviklingskompetanse i kommunene, mens dette virker å være et større problem i spesielt de små og mellomstore bedriftene. Sistnevnte er operativt orientert og har lite tid og ressurser til å delta i utviklingsvirksomhet og nettverk. Selv om mange kommuner ofte betrakter seg som små, er de likevel organisasjoner med flere arbeidsplasser enn små og mellomstore bedrifter. Dette kan forklare slike antydde forskjeller i innovasjonskapasitet.

Det må også nevnes at det er enklere å identifisere produkt- og tjenesteinnovasjoner i forhold til innovasjoner i prosesser og organisering. Derfor har det vært mer utfordrende å beskrive de kommunale nettverkene i forhold til innovasjon enn de private. Det trengs derfor mer forskning for ytterligere å få fram karakteristika ved innovasjonene i offentlig sektor.

## 4.7 Å måle effektiviteten i nettverk

I de ulike rapportene og evalueringene som er grunnlaget for beskrivelse og analyse av de ti nettverkene, vurderer vi at det ofte pekes på god måloppnåelse, ofte ved at deltakere i nettverk er fornøyd og/eller mener de har fått bedre kompetanse. Her er det en metodeutfordring ved at de som blir intervjuet også har vært en del av prosjektet. Disse har interesse av at svarene blir mest mulige positive, av hensyn til legitimitet, rykte og videre finansiering.

Videre har flere av nettverkene som en av sine målsettinger at det skal ha effekter eksternt for eksempel i forhold til brukere. Her er det få konkrete resultater å vise til, mest om intern kompetanseheving. Da effekter på brukere kan ta tid, lar dette seg ikke måle på kort sikt innenfor prosjektperioden. Det trengs muligens flere indikatorer som kan måle ”effektiviteten av nettverk”, spesielt ”eksternt”.



## 5 Mulig samarbeid med kommuner om framtidige innovasjonsprosjekter

Den tredje planlagte hovedaktiviteten i vårt VIOS forprosjekt, ved siden av beskrivelse og analyse av nettverkene, var å utvikle et samarbeid eller partnerskap med aktuelle kommuner. Som nevnt innledningsvis ble dette noe annerledes på grunn av at det ikke blir hovedprosjekt i VIOS. Det er blant annet vanskeligere å få til konkrete og formelle samarbeidsavtaler med kommunene når det ikke er noen klare finansieringskilder. Vi har imidlertid gjennom vår tidligere og løpende kontakt med regionale aktører festet oss ved tre aktuelle prosjekter der vi har gode kontakter og som er interessert i samarbeid, hvis vi kan finne passende finansiering. Dette gjelder:

- den såkalte småsamfunnssatsingen i Hedmark i regi av Hedmark fylkeskommune.
- videreføring/oppfølging av det femte av de ti beskrevne nettverk, om "Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvik-regionen "(HEFA).
- oppfølging av det sjuende nettverket, kalt TaKT (tilrettelegging av det kommunale tjenestetilbudet til barn med nedsatt funksjonsevne og deres familier)

Nedenfor beskriver vi kort bakgrunn og status for disse tre prosjektene:

### 5.1 Småsamfunnssatsingen i Hedmark

Småsamfunnssatsningen i Hedmark er en del av den nasjonale satsningen på småsamfunn. Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) har satt i gang seks pilotprosjekt, der småsamfunnssatsingen i Hedmark – med fokus på nettverks- og kompetansebygging i fjellregionen, er ett av dem. Fjellregionen består av kommunene Follidal, Tynset, Røros, Alvdal, Rendalen, Tolga og Os. Prosjektet har fått 850 000 kroner fra KRD og tilsvarende har Hedmark fylkeskommune bidratt med programmidler på 2,5 millioner kroner. I tillegg stiller fylkeskommunen med en halv stilling, det samme skal hver av kommunene.

Østlandsforskning har utarbeidet en prosjektplan for følgeforskning av satsningen i fjellregionen. Denne følgeforskningen vil fokusere både på resultatene og på prosessene underveis. Den resultatorienterte følgeforskningen skal synliggjøre hvordan prosjektet klarer å oppnå sine mål og delmål. Hovedmålet for dette prosjektet er å skape attraktive lokalsamfunn og nærmiljøer som skaper identitet, bo-, utdannings- og etableringslyst. Målgruppa for dette prosjektet er med andre ord alle de som bor og jobber i disse lokalsamfunnene. Det er derfor naturlig å gjennomføre en

breddeundersøkelse for å få et innblikk i hvordan de ser på sine lokale steder, og hva de selv mener er viktig for å skape identitet, bo-, utdannings- og etableringslyst.

Videre skal følgeforskningen fokusere på prosessene underveis i prosjektet. Hensikten med dette er å skape innsikt, forståelse og læring, både i forhold til stedsutviklingsprosjektene og til samarbeidet mellom ressursgruppene, koordinatorene og kommunene. I en slik prosessorientert følgeforskning er det viktig at forskeren hele tiden er i løpende dialog med prosjektdeltakerne. Det betyr i hovedsak at forskerne rapporterer underveis for å formidle og gi tilbakemeldinger på prosjektet som evalueres.

Hele ØFs plan for følgeforskning av dette prosjektet er i vedlegg 2.

## **5.2 Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen 2004 – 2007 (HEFA)**

### Bakgrunn

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen 2004 – 2007 (HEFA) er et prosjektsamarbeid mellom de fem kommunene Gjøvik, Nordre Land, Søndre Land, Vestre Toten og Østre Toten. Østlandsforskning er engasjert av kommunene, med FoU-midler fra KS, for å bistå prosjektet med følgeforskning/evaluering.

### Formål

Hovedmålet for prosjektet er at gjennom samarbeid skal Gjøvik-regionen skape helsefremmende arbeidsplasser som gir arbeidsglede og utviklingsmuligheter for den enkelte ansatte. Intensjonen er at resultatet av prosjektet skal fremme helhetlig og tverrfaglig tenkning i organisasjonene. Prosjektets fokus er rettet mot to hovedområder:

- Bedre utnyttelse av "IA-virkemidler" for å forebygge fravær og for at sykemeldte skal komme raskere tilbake til jobb.
- Større oppmerksomhet på kommunikasjon for å skape gode relasjoner på arbeidsplassen og fremme myndiggjøring av medarbeidere.

Prosjektet er rettet mot alle ansatte, mens hovedmålgruppen er ledere, verneombud og tillitsvalgte. Av målgruppa kurses til sammen 60 interne LØFT-coacher etter et "train the trainers" prinsipp. Coachene rekrutteres fra ulike tjenester i kommunene og danner to typer nettverksgrupper, den ene internt i egne kommuner og den andre på tvers av de fem kommunene. I begge nettverksgruppene er deltakerne vilkårlig satt sammen på tvers av tjenester og stillinger. Evalueringer viser at coachene opplever nettverkene som nyttige trenings- og læringsarenaer, men samtidig er det store variasjoner hvorvidt nettverksgruppene fungerer hensiktsmessig i forhold til tid og organisering. Hva er det som skaper effektive og læringsfremmende nettverk, er et sentralt spørsmål som det ville være interessant å forfølge.

### Status

Prosjektet er nå i slutfasen og Østlandsforskning gjennomfører en sluttevaluering som resulterer i den siste rapporten fra følgeforskningen av prosjektet. Rapporten er forventet publisert i desember 2007.

### Mulige forskningstemaer

Vi ønsker å forfølge nettverksideen som er prøvd ut i HEFA-prosjektet for å undersøke nærmere hvorvidt det er mulig å spore mer langsiktige effekter av de tverrfaglige ledernetverkene, som blant annet er etablert for å øke kommunikasjonskompetansen blant ledere på en slik måte at en klarer å skape helsefremmende arbeidsmiljø.



Et sentralt forskningsspørsmål er;

På hvilken måte bidrar nettverkssamarbeid til organisatorisk innovasjon?

Når vi snakker om å identifisere innovasjoner i nettverk er sammenhengen mellom individuell læring og organisatorisk innovasjon interessant. Ulike typer læringsnettverk har vist seg effektive som kommunikasjons- og samarbeidsplattform, og som idè-leverandør og katalysator for de deltakende aktørene (Geithner 2003 i Skogen 2004). Nettverksarbeidet har med andre ord betydning som kompetansehevende tiltak for deltakerne, mens det er større usikkerhet omkring nettverkens evne til å spre innovasjoner tilbake til organisasjonen. Vi har klare tilbakemeldinger fra deltakere i nettverk at de opplever å ha lært mye/fått hevet sin kompetanse og fått bedre forståelse for hverandre. Hvorvidt den nyervervede kompetansen også har kommet organisasjonen eller brukerne til gode, er fortsatt et uklart spørsmål. Dette er også innvendingen fra enkelte kritiske studier av nytten av nettverk. For eksempel peker Nilsson (2004) på at de som deltar i arrangerte lærings- eller utviklingsnettverk opplever at de får større selvtillitt, opparbeider seg et større nettverk og hever egen kompetanse. Ingen av de spurte kunne imidlertid bekrefte at deres deltakelse i nettverkene hadde ført til at de hadde initiert endringer på eget arbeidssted. Det er behov for mer kunnskap om spredning av kunnskap fra nettverk: Hvordan bidrar nettverkssamarbeid til innovasjoner i de deltakende organisasjonene? Blir organisasjonene mer ”lærende” og ikke bare nettverksdeltakerne?

Det er spesielt ett område hvor vi opplever at nettverkssamarbeid kan ha hatt organisatoriske effekter: Våre erfaringer indikerer at nettverkssamarbeid innad i og på tvers av kommuner kan bidra til at kommunenes tjenesteproduksjon fornyes og styrkes. Dette skjer blant annet gjennom at en organiserer og dermed bruker tilgjengelig kompetanse på nye måter (bl.a Eide 2006, Nyhus m.fl 2005). Vi ønsker å gå nærmere inn i hva som ligger til grunn for at nettverksarbeid bidrar til denne typen fornyet kommunal tjenesteproduksjon.

### **5.3 Tilrettelegging av det kommunale tjenestetilbudet til barn med nedsatt funksjonsevne og deres familier (TaKT)**

Sosial- og Helsedirektoratet gjennomfører i årene 2006-2008 en satsing for bedre tilrettelegging av det kommunale tjenestetilbudet til barn med nedsatt funksjonsevne og deres familier (TaKT). Satsingen omfatter et nasjonalt opplæringsprogram som Østlandsforskning er prosjektleder for i faglig samarbeid med Høgskolen i Lillehammer.

Målgruppen for TaKT-opplæringen er ansatte som arbeider med barn med nedsatt funksjonsevne og deres familier, innenfor alle fag, enheter og nivå i kommunene.

Opplæringen er organisert fylkesvis. Kommunene inviteres til å melde på en mest mulig bredt sammensatt tverrfaglig gruppe. Noen kommuner har på forhånd etablerte tverrfaglige team som utgjør naturlige deltakergrupper på kurs, mens andre kommuner ikke har det eller melder på evt. andre deltakere enn de som allerede er involvert i kommunale tverrfaglige nettverk. Det overordede målet for hele opplæringen er å bidra til gode løsninger for familier med barn med nedsatt funksjonsevne.

Som konsekvens av denne ideen er TaKT-opplæringen ikke bare organisert som et kurs, der man får formidlet kunnskap via undervisning, men først og fremst en møteplass der ideer til gode og kanskje nye løsninger kan oppstå i møtet mellom ulike profesjoner, funksjoner, enheter, kommuner og forvaltningsnivå. Mellom samlingene (3 samlinger) jobber deltakerne i kommunale/interkommunale nettverk med en *gjennomgangsoppgave* som skal føre fram til presentasjon av en god løsning/ide på siste samling.

En idè med opplæringsprogrammet er at deltakerne skal starte opp og videreføre egne tverrfaglige nettverksgrupper, dersom ikke slike strukturer allerede er etablert og fungerer godt i egen kommune. Noen steder er det naturlig og hensiktsmessig å søke sammen med nabokommune/-bydel i interkommunale nettverk. Det siste deltakerne gjør før de reiser fra siste samling er, i den enkelte

kommunale/interkommunale gruppe, å lage en forpliktende handlingsplan for *veien videre*, hvordan de skal jobbe sammen og med hva, etter endt kurs. Nettverkene kan også omfatte samarbeidspartnere utenom kommunen. Aktuelle samarbeidspartnere er her NAV-/trygdekontor, hjelpemiddelkontor, habiliteringstjeneste, familievernkontor, lærings- og mestringssentre og andre.

TaKT Opplæringsprogram vil i løpet av perioden fra høsten 06 til våren 08 være gjennomført i alle fylker, i noen fylker også i to runder. I løpet av perioden vil ca 1500 deltakere fra mellom 250 og 300 kommuner/bydeler ha deltatt. Her har blitt utviklet og presentert om lag like mange ”gode løsninger” og nye ideer som har blitt til i arbeidet i de kommunale/interkommunale nettverkene. I noen tilfeller har kommunale deltakere møttes for første gang, og nye ideer har oppstått i dette møtet. I andre tilfeller har etablerte tverrfaglige grupper utviklet ideer til nye løsninger i møtet med andre kommuner på samlingene.

Det synes som om særlig samarbeid i interkommunale grupper har generert nye løsninger.

Det vil imidlertid kreve mer inngående analyse av produktene (presentasjonene) og prosessene for å kunne identifisere innovasjoner mer tydelig. Det samme gjelder handlingsplanene for *veien videre*. Her er behov for oppfølging/følgforskning for nærmere identifisering av innovasjoner – ikke minst med tanke på implementering og varighet. I ØFs forslag til oppfølging av TaKT-sastingen (ØF-notat 13/2007) pekes det bl.a. på behovet for å undersøke og analysere det som skjer i kommunene i ettertid. Her er det aktuelt å følge noen casekommuner i regionen i etterkant av TaKT-kursene for å belyse spørsmål som:

- Hvilken betydning har kommunale tverrfaglige nettverk?
- Når bidrar de til innovasjon og endring? Evt. på hvilken måte?
- Hvordan videreføres planene som ble lagt i løpet av kurset?
- Har man oppnådd bedre samarbeid på tvers av fag?
- Har samordning mellom faglig og administrativt nivå utviklet seg?
- Er det endringer i relasjonen til samarbeidspartner utenfor kommunen (gamle og nye)?
- Er det etablert nye samarbeidsrutiner eller – nettverk?
- Er det etablert nye tiltak?
- Har noen nye ideer blitt satt ut i livet?
- Er samarbeidet med brukerne endret? Hvorfor? Hvorfor ikke? Hva oppleves evt. som hindringer for dette og hvordan kan man jobbe videre for å bygge ned hindringene?

En helhetlig evaluering må omfatte også andre aktører/informanter enn deltakerne selv (brukere, brukerorganisasjoner, samarbeidspartnere m.fl.). Casestudier i en del av deltakerkommunene, der man følger prosesser over tid, vil være en egnet framgangsmåte for å belyse slike spørsmål. Forslagene er oversendt Sosial- og helsedirektoratet for videre behandling.

## 5.4 Mulige framtidige forskningstemaer

Selv om begrepet innovasjon ikke er nytt, har det i liten grad vært anvendt i offentlig sektor. Innovasjonsbegrepet har mest vært knyttet til produktinnovasjoner i et marked, mens de organisatoriske og prosessuelle endringene i offentlig sektor heller har blitt kalt utvikling eller endring. Uansett begreper, det er behov for mer kunnskap om innovasjon og nettverk i offentlig sektor. Blant de problemstillinger vi kan trekke fram ut fra de nettverk vi har beskrevet og analysert er:

- hva er suksessfaktorer for innovasjonsnettverk i offentlig sektor

- hvordan sikre kunnskapsoverføring fra nettverk og deltakere her, til de organisasjonsenhetene som deltar og den enkelte medarbeider her
- studier av nettverks effekter på brukere/kunder. De fleste av nettverkene har mest evaluert effekter hos de ansatte som har gjennomført kompetanseutviklingstiltak
- studier av de langsiktige effekter av nettverk, for eksempel hva skjer når prosjekter avsluttes
- ledelse og organisering av nettverk: i våre nettverk er det ulik grad av formalisering av lederfunksjonen og hva som ligger i dette. Lederrollen varierer fra strateg til ”møteinnkaller”. Hva passer i ulike situasjoner?
- innovasjonskultur og innovasjonskompetanse: i flere av våre beskrevne nettverk nevnes det, kanskje overraskende, at kommunene har god erfaring med å drive innovasjonsprosjekter. Det er likevel behov for å finne ut mer om betingelser for og karakteristika ved gode innovasjonsmiljøer i kommunene.
- innhold i nettverk: kompetanseutvikling, erfaringsutveksling og møteplasser er de viktigste aktivitetene i våre beskrevne nettverk. Hva slags andre aktiviteter er de mest ”lovende” og har de største potensialer i slike innovasjonsnettverk?
- om innovasjonskilder, igangsetting av nettverk: sentralt eller lokalt initiativ og hvor mye lokal tilpasning trengs (”top down, bottom up eller blanding?”): Vi har antydnet at mange av våre prosjekter har mest innslag av ”bottom up” initiativ, men de foregår innenfor sentrale rammer. Prosjektene er derfor en blanding av sentrale initiativ og lokale tilpasninger og initiativ. Mer forskning trengs om slike ”mellomløsninger” for innovasjonsinitiativ der det trengs samspill mellom sentrale og lokale initiativ.
- samspillet mellom driftsoppgaver og innovasjonsaktiviteter: i mange av prosjektene klages det over mangel på tid og anerkjennelse for at kommunale medarbeidere kan delta i innovasjonsnettverk. Selv om dette primært er et praktisk spørsmål, om prioritering og ledere og ansatte, er det av interesse å få fram hvordan de vellykkede innovasjonsprosjektene får til denne balansegangen mellom drifts og utviklingsoppgaver.
- virtuelle fagnettverk: i et par av våre nettverk ble det rapportert at de beste resultatene kom fra nettverk med deltakere i forskjellige kommuner, såkalte interkommunale nettverk. Med geografisk avstand og ulike organisasjoner og kulturer er det en utfordring å få dette til å fungere. Virtuelle nettverk var så vidt nevnt i forbindelse med Takt-prosjektet, og vi kjenner noen slike eksempler fra utlandet. Men det er behov for å få opp mer kunnskap om dette. I kommune-Norge med lange avstander og små fagmiljøer, burde dette være aktuelt å se nærmere på. ØF har akkurat vært faglig ansvarlig for en internasjonal konferanse som blant annet hadde innovative arbeidsformer i offentlig sektor som et tema. Se vår hjemmeside for mer informasjon (<http://sell.hil.no/ita07/>). En av presentasjonene var bruk av såkalte virtuelle team for kompetanseutvikling i helsevesenet i Canada. Vi vet også at på grunn av spesialisering, færre ledere og flatere organisasjonsstrukturer, blir offentlige organisasjoner i større grad distribuerte, uten at dette er forsket særlig på.

Noen av disse problemstillingene er nevnt i prosjektene foran (for eksempel TaKT). Til slutt vil vi også nevne behovet for å jobbe videre med selve innovasjonsbegrepet i kontekst av offentlige organisasjoner. I praksis har innovasjonsbegrepet vært lite benyttet, men det er mye bruk av relaterte begreper som utvikling, endring og omstilling. Det er behov for mer forskning om hvilke ulike betydninger disse forskjellige begrepene har i praksis.



## 6 Konklusjoner

Dette notatet dokumenterer arbeidet med ØFs forprosjekt i VIOS med tittel "Læringsnettverk – en modell for innovasjon i distriktskommuner". Hovedaktivitetene har vært beskrivelse og analyse av ti innovasjonsnettverk som ØF på ulik måte har vært engasjert i.

Analysen av nettverkene viser at så å si alle nettverkene har *opplæring og kompetanseutvikling* som en viktig aktivitet. Som en viktig del av å utvikle kompetanse mellom deltakere i og mellom enheter og organisasjoner inngår å lage gode *møteplasser*. Med få unntak har de fleste av de beskrevne kommunale fagnettverkene innovasjoner som er nye for deltakerne og kommunene, men ikke generelt nye på nasjonal basis.

Det er en rekke kritiske suksessfaktorer for resultatoppnåelse i nettverk som nevnes i de ulike casene. Blant de faktorer som nevnes mest er:

- å ha (lokale) ildsjeler,
- at det som tas opp i nettverkene oppleves matnyttig for deltakerne,
- at det er god kobling mellom teori som lærer i kurs og deltakernes hverdag og at praksis også inngår mellom teoretisk orienterte kurssamlinger,
- god forankring både hos ledelse og hos de ansatte,
- bred medvirkning, hvor alle deltar på like fot
- stabilt og tilgjengelig lederskap
- tilstrekkelig prioritering, tid og anerkjennelse i forhold til å bruke tid i nettverksprosjekter.

Vi foreslår også en rekke temaer for videre forskning om nettverk og innovasjon i offentlig sektor:

- hvordan sikre kunnskapsoverføring fra nettverk og deltakere her
- studier av de langsiktige effekter av nettverk
- innovasjonskultur, innovasjonskompetanse og organisering av innovasjonsaktiviteter i kommuner i forhold til de operative aktivitetene.
- om innovasjonskilder, igangsetting av nettverk: sentralt eller lokalt initiativ og hvor mye lokal tilpasning trengs ("top down, bottom up eller blanding?")
- virtuelle og distribuerte fagnettverk

På slutten av notatet beskriver vi tre innovasjonsprosjekter som vi har mulighet for videre samarbeid med.



## Referanser

Andersen, Torhild (2007): TakTopplæring. Evaluering og ideer til videreføring. ØF notat 13/2007

Andersen, Torhild (2006): *Gode løsninger – hva er det? – hvor finnes de?* Sosial- og helsedirektoratet 01/2006

Bergum, Svein (2004a): *Kunden som kilde til innovasjon, om brukere, kommunikasjon og IKT i innovasjonsprosesser.* ØF-rapport 18/2004

Bergum, Svein og Lene Nyhus (2004): *Bluelight: nettverk for informasjonssikkerhet – historien og kritiske suksessfaktorer.* ØF-notat 2004/04

Eide, T. H. (2007b): *Fagnettverk i etniske minoritetsspørsmål - erfaringer fra en utprøving.* ØF-notat 02/2007

Eide, Trude Hella (2006a): *Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.* Andre underveisrapport til prosjektet

Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (1997): *Universities in the global economy: A triple helix of academic-industry-government relations.* London. Croom Helm.

Hedemark Fylkeskommune (2006): *Småsamfunnssatsing i Hedmark – med fokus på nettverks-og kompetansebygging og utvikling av lokalsamfunn i Fjellregionen.* Søknad til KRD om støtte fra ”Småsamfunnssatsinga”

Johnstad T. og B. Leirvik (2006): *TotAl-gruppen: fra dugnad til forening.* Samarbeidsrapport NIBR/Østlandsforskning

Leirvik, B. (2004): *Innovasjon og interaktiv læring: en teorigjennomgang.* Notat Østlandsforskning

Nilsson, T. (2004): *Arrangerade nätverk för kompetensutveckling.* Rapport Arbetslivsinstitutet, 04/6

Nilsson, J-E og Å. Uhlin (2002): Regionala Innovationssystem. En fördjupad kunskapsöversikt. VINNOVA Rapport 3: 2002.

Nyhus, Lene (2005): *Å møte barn med respekt. - evaluering av et utviklingsarbeid i Inderøybarnehagen.* ØF-rapport [2005/16](#)

Nyhus, L., T. Solhaug og T.H: Eide (2005): *Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.* Underveisrapport til prosjektet ØF-rapport [2005/14](#)

Nyhus, L. og I. Kolstad (2004): *Kvalitet i relasjonsarbeid - om samspillet mellom voksne og barn i Gjøvik-barnehagene.* ØF-rapport [2004/13](#)

Olsvik, V.M. (2005): *Gla' oppvekst for barn og unge i kommunene. En evaluering av tiltak i seks oppvekstkommuner.* ØF-rapport [2005/03](#)

Olsvik, V. M. i samarbeid med Norvoll, R. og Eide (2003): *Evaluering av prosjektet "Sammen den gode skole" i Buskerud.* ØF-rapport [2003/19](#)

Ryntveit, A.K. og Tordhol B.M (2002): *Evaluering av kurs i prosesskompetanse.* Prosjektrapport nr. 14. Agderforskning.

Røste, R, Godø, H. (2005): *Notat om innovasjon i offentlig sektor – til utvikling av kompetansegrunnlaget for VIOS, NIFUSTEP, arbeidsnotat 3/2005*

Skogen, K. (2004): *Innovasjon i skolen. Kvalitetsutvikling og kompetanseheving.* Universitetsforlaget

van de Ven, A.H. et. al. (1999): *The Innovation Journey*, New York, Oxford: Oxford University Press



## **Vedlegg en: ØFs søknad til Strategisk Instituttprogram, juni 2007:**

### **Nettverk - en modell for innovasjon i kommunene?**

#### **1. Innledning**

SIP er ikke et vanlig forskningsprosjekt, men et virkemiddel for intern kompetanseutvikling gjennom generell teori- og metodeutvikling på et fagområde som er strategisk viktig for institusjonen (NFRs utlysning 2007).

Prosjektet vi fremmer er sentralt i forhold til Østlandsforskningens plan for kompetanseutvikling og oppbyggingen av et sterkt forskningsmiljø knyttet til de utfordringer Innlandet står overfor når det gjelder fornyelse og omstilling i offentlig – og spesielt kommunal – sektor.

Østlandsforskning har gjennom flere år vært opptatt av og involvert i forskning knyttet til omstilling, endring og innovasjon i offentlig sektor. Instituttets forskere er også involvert i lignende innovasjonsprosjekter i privat sektor. Vi opplever at vi har gjort og stadig gjør oss mange svært relevante erfaringer gjennom dette arbeidet. Det er imidlertid ofte lite ressurser i de enkelte prosjektene til å sammenfatte og ta disse erfaringene videre i den grad vi kunne ønske. En viktig bakgrunn for denne søknaden er ønsket om å kunne ta ut og videreutvikle den lærdommen vi har gjort og gjør oss gjennom nylig avsluttede og pågående nettverks- og innovasjonsprosjekter. Målet er at vi skal bli bedre i stand til å: a) fylle vår rolle som en sentral medspiller i regionalt og kommunalt innovasjonsarbeid (være relevante) og b) ytterligere bygge opp vår egen forskningsfaglige kompetanse, bygge sterkere relasjoner til andre fagmiljøer og publisere mer på dette området (bli kvalitativt bedre).

Prosjektet skal bidra til å styrke ØF's regionale, nasjonale og internasjonale relasjoner til relevante forskere og forskningsmiljøer gjennom en seminarrekke i regi av ØF, samt ved at forskere fra ØF deltar på aktuelle konferanser og publiserer på disse områdene.

#### **2. Prosjektets sentrale formål og tema**

Overordnet er formålet for denne SIP-en å bidra til innovasjon i kommunene i Innlandet gjennom kunnskapsutvikling og aktiv medvirkning. Vi ønsker spesielt å få anledning til å utnytte erfaringene våre fra å bistå *utviklings- og læringsnettverk i både offentlig og privat sektor med sikte på å etablere et kunnskapsgrunnlag for innovasjon i kommunal sektor.*

Dette kunnskapsgrunnlaget vil bygges opp ved at vi:

1. Identifiserer og videreutvikler fungerende ideer, konsepter og modeller for utviklings- og læringsnettverk mer generelt
2. Diskuterer i hvilken grad disse konseptene kan overføres til og fungere i kommunal sektor
3. Går inn i, drøfter og videreutvikler vår egen rolle som aktør i regional – og spesielt kommunal - innovasjonsaktivitet

Når det gjelder de to første temaene skissert over spør vi: Hvilket potensial har nettverk av ulike slag som organiseringsform i offentlig/kommunal sektor? Hva kan vi lære av gode eksempler på nettverkssamarbeid andre steder/i andre sektorer? Finnes det betingelser/hindringer som synes sentrale for slikt samarbeid og som er spesielt relevant for kommunal sektor? Kan vi identifisere arbeidsprosesser eller måter å organisere seg på som har overføringsverdi? Hvilke roller spiller ulike involverte aktører?

Gjennom dette søker vi å utnytte og koble to ulike områder og fagtradisjoner i ØF; kommunalforskning og innovasjonsforskning. Det er mye interessant ”innovasjonsempiri” å hente i casene våre innenfor offentlig/kommunal sektor. Gjennom å bruke innsikter fra innovasjonsteorien som innfallsvinkel – spesielt om nettverk som alternativ organiseringsform og om brukerstyrt eller demokratisk innovasjon – mener vi det er mange muligheter for å både se, forstå og få til noe nytt når det gjelder organiseringen av offentlig/kommunal tjenesteproduksjon. Dette vil videre være et fruktbart utgangspunkt med tanke på å utvikle ny kunnskap om innovasjonsprosesser i offentlig – og spesielt kommunal – sektor.

Når det gjelder temaet skissert i kulepunkt to over gjelder dette hvordan vi som forskere kan videreutvikle vår egen rolle som bidragsyter i denne typen innovasjonsaktivitet. ØF er et regionalt forskningsinstitutt og vi driver per i dag en mengde prosjekter hvor vi studerer og/eller er bidragsytere i forhold til regional innovasjon på ulike måter. Vi erfarer at vi er viktige støttespillere i dette arbeidet, men opplever samtidig at rollen vår er i endring, Vi er stadig oftere mer aktivt involvert i de utviklings- og endringsprosesser vi bidrar til. Vi ser dette for eksempel gjennom hvordan en av våre mest tradisjonelle roller - rollen som evaluator - endrer seg i retning av mer følgeforskning og formativ evaluering. Det er videre økt etterspørsel etter bistand til å organisere opp nye former for samarbeid og i dette arbeidet inntar vi til dels helt nye roller hvor vi agerer som veiledere eller mer aksjonsforskningsrettet. Vi opplever med andre ord at vi som forskere er i ferd med å innta nye posisjoner som ”regionale innovasjonsaktører”, at dette endrer måten vi utøver vår forskning på og at det stiller nye krav til oss som forskere. Vi mener det ligger et stort potensial i å bedre forstå og dermed utvikle vår egen rolle som aktive deltakere i utviklings- og endringsarbeid.

### **3. Teoretiske perspektiver**

De over presenterte problemstillingene har i all hovedsak sin basis i våre erfaringer fra ulike nettverksprosjekter. Vi finner imidlertid mye relevant teori – spesielt i innovasjonslitteraturen – som vi opplever er relevant og nyttig for oss i våre forsøk på å forstå empirien vår bedre eller på nye måter. Målet er å utvikle ny kunnskap om innovasjonsprosesser i offentlig – og spesielt kommunal – sektor. Videre her presenterer vi noen hovedperspektiver som er sentrale for hvordan vi forstår innovasjon, innovasjonsprosesser, nettverk som organiseringsform og forskningens rolle i innovasjons- og utviklingsarbeid.

#### **Innovasjon, nettverk og brukerorientering**

Innovasjon er en endring som innebærer en nyhet i form av nye produkter, tjenester og/eller arbeidsmetoder. Innovasjon har tradisjonelt vært anvendt i privat sektor, knyttet til å realisere og kommersialisere oppfinnelser i form av nye produkter eller tjenester i et marked. Senere har begrepet blitt utvidet til også å inkludere nye produksjons- eller arbeidsmetoder eller nye måter å organisere på.

Innovasjoner kan skje i forhold til:

- Målsettinger – prosess, produkt, tjenester, begrepsutvikling
- Arbeidsmetoder – ulike typer av prosessmetodikk
- Resultater og effekter – for tjenestebrukere, innbyggere og deltakere
- Forskerstøtte – type av støtte, arbeidsmåter, omfang

I dette prosjektet vil vi ha mest fokus på organisasjonsmessige og administrative innovasjoner (Røste & Godø, 2005), men også i neste omgang hvordan disse innovasjonene kan ha betydning for prosesser eller måter å levere kommunale tjenester på.

Innovasjon beskriver både en prosess og resultatet av denne. Utviklingen fra idé til marked eller synlig endring for bruker, kalles for en *innovasjonsprosess*. Ofte deles denne inn i ulike faser, men innovasjonsprosessen må imidlertid ikke forstås som lineær. Moderne innovasjonsforskning beskriver prosessen som ”åpen, dynamisk og ikke-lineær” (Røste & Godø, 2005). Forskningen viser at innovasjonsprosesser ofte har flere kilder, at kriterier for suksess og mislykkethet ofte endres underveis og at den opprinnelige prosessen ofte utvikler seg til en rekke nye innovasjonsprosesser (Cohen & Levinthal, 1996; van de Ven, 1999).

Den *åpne innovasjonsmodellen* betyr at produktutviklingen består av både egne utviklede produkter/tjenester og produkter/tjenester utviklet av andre. Gode idéer fra andre kan enten bli en del av bedriftens egne produkter, samtidig som egen forskning kan gi merverdi til andres produkter og forskning. Man innser at det er et behov for samspill mellom egen og andres forskning, og fri kunnskapsflyt er viktigere enn å tviholde på patentrettigheter eller intellektuelle rettigheter.

*Innovasjon gjennom nettverk* har derfor blitt en viktigere innovasjonskilde og innovasjonsmetode, og ligger til grunn for dagens norske innovasjonspolitik. Organisasjoner er ulike og har ulike, og ofte mange ulike, utfordringer samtidig. En ekspert og en type løsning er dermed ikke nok, organisasjonen trenger tilgang til et bredt spekter av erfaringer og mulige løsninger i en søke- og eksperimenteringsprosess. Nettverk mellom organisasjoner har vist seg å være en god måte å ”eksponere” organisasjoner for dette på. En kan lære av hverandre ved å speile seg i hverandre, forstå seg selv via de andre, få tilgang til andres praktiske erfaringer, forhøre seg om modeller, hjelpe hverandre etc. (Gustavsen, Finne & Oscarsson 2001). Slik interaktiv læring kan skje på både individ og organisasjonsnivå.

En annen viktig endring i innovasjonsmodellene er knyttet til endret brukerrolle, og det von Hippel (2005) kaller ”demokratisering av innovasjon”. Von Hippel ser på fenomenet med at brukere, støttet av forbedringer innen IKT, i økende grad kan utvikle sine egne produkter og tjenester. Disse innovative brukere deler ofte sine innovasjoner med andre, og skaper ”bruker-innovative samfunn”. Von Hippel viser at det er mulig og enkelt for brukere å innovere av seg selv og dele resultatene som et offentlig gode. I en tradisjonell innovasjonsprosess er brukerens rolle bare å ha behov, som leverandøren/produsenten skal identifisere og så fylle ved design og produksjon av et nytt produkt eller en ny tjeneste. I en verden hvor informasjon flyter lettere, må ”innovation communities” bli tatt alvorlig som en produktiv og kreativ produksjonskraft, ifølge von Hippel. Som aldri tidligere kan brukere nå finne hverandre, samarbeide og dele kunnskap for å generere innovasjoner.

### **Innovative læringsnettverk – en løsning for Innlandets kommuner?**

Innovasjon gjennom nettverkssamarbeid er spesielt relevant i Innlandet fordi vi har mange små kommuner. Begrepet små kommuner brukes ofte om kommuner med lavt folketall. Mange kommuner med lavt folketall har ofte et stort territorium, spredt bosetting og store reiseavstander/lange reisetider internt i kommunen. Mange av disse kommunene har i tillegg lang avstand til nærmeste større senter (Baldersheim, 2003). Tilgang på arbeidskraft er en stor utfordring for kommunesektoren generelt og spesielt for mange distriktskommuner, først og fremst de med lavt folketall som ikke ligger i nærheten av større sentra. De har utfordringer både i forhold til å opprettholde befolkning og sysselsetting generelt sett og i forhold til å opprettholde et godt tjenestetilbud. Staten stiller de samme kravene til kommunene uavhengig av innbyggertall eller bosettingsstruktur. Vanskeligheter med å rekruttere fagpersonell rammer særlig utkantkommunene, store og små (Aarsæther og Vabo 2002).

I debatten om kommunestruktur er problemer knyttet til kompetanse og til bredde og dybde i tjenestetilbudet av de viktigste argumentene for å slå sammen små kommuner. Momenter i denne sammenheng er rekruttering av spesialkompetanse, svakt faglig miljø, problemer med riktig dimensjonering av tilbudet i forhold til behovet, små stillingsbrøker osv. Dette kan slå ut i dårlig kvalitet eller brukertilpasning, liten valgfrihet for brukerne, at tjenesten ikke blir tilbudt eller at tjenesten blir svært kostbar for kommunen. Det har vært noen undersøkelser av tjenestetilbudet i små kommuner, som i noen grad underbygger disse argumentene (f.eks. Hovik og Myrvold 2001). Det er imidlertid ikke sikkert at problemene løses ved kommunesammenslutning. Lange avstander, enten mellom folk internt i kommunen og eller til nabokommuner, gjør at det i mange kommuner vurderes som lite aktuelt å slå seg sammen med nabokommuner. Vi mener at ulike former for nettverkssamarbeid mellom fagfolk og fagmiljøer i mindre kommuner byr på interessante muligheter i slike situasjoner. Gjennom samarbeid kan en dele på eksisterende kompetanse og bidra til at fagpersoner og mindre/sårbare fagmiljøer styrkes.

### **Innovasjonsbegrepet – anvendelig i offentlig sektor?**

Offentlig sektor, også kommunesektoren, gjennomgår en rekke omstillingsprosesser og reformarbeid under paraplytitler som fornyelse, modernisering, forenkling og fristilling. New Public Management (NPM) brukes som en samlebetegnelse for en rekke markedsfokusede reformer, som bygger på to kjerneargumentasjoner: For det første er reformene begrunnet i ønsket om markedsorientering som kommer til uttrykk i anbefaling av virkemidler som privatisering, konkurranseutsetting, frie brukervalg m.m. For det andre bygger reformene på forstillingen om at man kan overføre prinsipper for organisering og ledelse fra privat til offentlig sektor, slike som fokus på strategisk ledelse, teamledelse, mål og rammestyring m.fl. (bl.a. Klausen 2001, Baldersheim og Rose 2000, Busch m.fl 2001). Innføringen av markedsbaserte modeller i offentlig sektor har bydd på utfordringer og skapt diskusjon. Blant annet berører debatten om målstyring spørsmålet om hvorvidt det er mulig i politisk styrte organisasjoner – som kommuner – å formulere klare og entydige mål. Og debatten går også om hvordan det er mulig å definere og identifisere målkvalitet i offentlige velferdstjenester (bl.a. Røvik 1998, Vabø 2002)

Det er antakelig heller ikke slik at en uten videre kan overføre innovasjonsmodeller fra privat til offentlig sektor. Kommuner har et vidt spekter av oppgaver og et bredere mandat enn private organisasjoner og har også en funksjon som lokalt demokrati. Men vi mener at endringene i innovasjonsmodellene i privat sektor med økt fokus på åpne prosesser, nettverk som kilde og metode

og mer demokratisering og involvering av brukerne, er tendenser som gjør disse modellene relevante også for offentlig sektor. NPM-retorikk, moderniseringens politikk og praksis er nemlig også preget av fokus på brukermedvirkning og empowerment, men individet som en handlende aktør i partnerskap med den offentlige forvaltningen. (Askheim 2003)

I arbeidet med nettverk - både i privat og i offentlig sektor på tvers av kommuner - tilsier våre erfaringer også at resultater fra privat sektor kan ha overføringsverdi til offentlig sektor og omvendt, men ikke uten videre på alle områder. Vår utfordring i prosjektet er særlig å studere hva innovasjoner handler om i norsk kommunal virkelighet, på hvilke områder en kan skape innovativ virksomhet og hvordan innovasjon finner sted både innad i kommunene på tvers av fagfelt, i samarbeid mellom kommuner og i samarbeid mellom brukere og forvaltning.

### **Innovasjon og endringer i forskerrollen**

I løpet av de siste tiårene har det vokst fram en rekke nye oppfatninger av hva det er som skaper konkurranse- og utviklingsevne i bedrifter og næringsliv og hvilke lokale, regionale og nasjonale forutsetninger som støtter opp om dette. Et sentralt perspektiv er ulike Triple helix modeller (Etzkowitz & Leydesdorff, 1997 og 2000). I disse modellene fokuserer en spesielt på samspillet mellom universiteter/forskningsinstitusjoner, næringsliv og politikk som det sentrale grunnlaget for økt innovasjon og nyskaping. Forskningen har imidlertid en annen rolle nå enn tidligere fordi skillelinjene mellom samfunnet og de akademiske institusjonene er i ferd med å viskes ut. Akademia og forskningen her inngår nå - noe enkelt sagt - i stadig sterkere grad som aktører i de sosiale systemer og prosesser den før sto utenfor og studerte (Gibbons et al. 1994, Nowotny, Scott & Gibbons 2001, Gustavsen, Finne & Oscarsson 2001). Sett i dette perspektivet er det av stor betydning for kunnskapsdannelse og innovasjon at forskningen inngår i lokal og regionale nettverk med andre typer organisasjoner og aktører.

Det er både ulike syn på og lite kunnskap om hva dette samarbeidet krever i praksis. Brulin (2004) argumenterer for at det ikke er tilstrekkelig å introdusere et sett nye virkemidler for å få til et fruktbart samspill mellom forskning og samfunn. De nye samspillsformene innebærer grunnleggende sett at selve den kunnskapsproduserende prosessen er i ferd med å endre seg og dermed at selve det epistemologiske grunnlaget for forskningsbasert kunnskap berøres. Brulin mener at forskning som tar mål av seg å ha faktisk og praktisk betydning må foregå i tett interaksjon med sine omgivelser og fungere som medspiller i samfunnets problemløsningsprosesser. Dette gjør den gjennom å i større grad ta sitt utgangspunkt i de øvrige aktørers opplevde utfordringer og ved å operere "on-line" og i "real-time" i forhold til de andres problemløsning. I tillegg fordrer dette at dens suksess i større grad måles gjennom dens evne til å bidra i praksis. Gustavsen et al. (2001) beskriver en noe annen variant av det samme. Disse forfatterne peker på at forskningen kan være en viktig bidragsyter gjennom å bidra til å organisere opp og fasilitere de nye innovasjonsfremmende relasjonene.

Uansett om oppgaven i første rekke er å legge til rette for eller å delta aktivt i kunnskapsgenererende og innovative prosesser krever dette forskere og forskningsinstitusjoner som kan operere som "insidere" og som engasjerte aktører lokalt og regionalt. Vi opplever at vår rolle endres i denne retningen og at vi dermed har behov for bedre å forstå – og utvikle – denne/disse rollene. Litteratur om "engasjert forskning" (Levin & Ravn 2007) eller aksjonsforskningen (Reason & Bradbury 2001) er nyttig i denne sammenhengen fordi den gir mange operative/metodiske anvisninger for hvordan denne

typen forskning kan drives i praksis. Videre gir den utgangspunkter for å drøfte hvorvidt det virkelig skjer en dreining i retning av Mode 2 (Gibbons et al 1994) og hva denne dreiningen faktisk innebærer i praksis (Fossetøl & Eikeland 2005).

### **Datagrunnlag og metodiske tilnærminger**

Østlandsforskning har gjennom en rekke prosjekter arbeidet med utvikling av tjenesteproduksjonen i kommunal sektor gjennom nettverk både over kommunegrensene og på tvers av ulike fag og sektorer innen kommunale sektorer. Vi har også erfaringer fra nettverksarbeid innen privat sektor gjennom NFRs program Verdiskaping 2010. Nedenfor presenterer vi de mest sentrale prosjektene vi vil bygge arbeidet vårt på, samt presiserer noen erfaringsbaserte problemstillinger som vi ønsker å videreutvikle gjennom SIP arbeidet.

### **Nettverk i privat sektor**

Østlandsforskning har siden 2002 (gjennom NFRs program Verdiskaping 2010) hatt et samarbeid med TotAl-gruppen. TotAl-gruppen er et nettverk av rundt 30 metallbearbeidende bedrifter, hvorav de fleste er lokalisert i tilknytning til industrimiljøet på Raufoss. Nettverkets hovedformål er å samarbeide for å: 1) øke de mindre bedriftenes kompetanse og muligheter, samt 2) mer generelt å bidra til ytterligere utvikling av det sterke metallbearbeidende miljøet i regionen og øke regional verdiskaping. Forskningens rolle har vært og er å bistå ulike delaktiviteter og -prosjekter, samt nettverkssamarbeidet generelt. Vi har spesielt vært involvert i arbeidet med kompetanse- og organisasjonsutvikling og samarbeid skole-næringsliv gjennom ulike nettverksbaserte prosjekter og tiltak. Videre har vi samarbeidet med TotAl om videreutviklingen av selve nettverket (strategi, organisering).

### **Nettverk i kommunal sektor**

Innen kommunal sektor omfatter vår prosjektportefølje følgende prosjekter med relevans for forprosjektet:

- *Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen (2004 – 2007)*: Et prosjektsamarbeid mellom de fem kommunene Gjøvik, Nordre Land, Søndre Land, Vestre Toten og Østre Toten. Hovedmålgruppen er ledere, verneombud og tillitsvalgte. Nettverksgrupper – den ene internt i egne kommuner og den andre på tvers av de fem kommunene (Eide 2006a, Nyhus m.fl. 2005).
- *Fagnettverk i etniske minoritetsspørsmål* i Lillehammer og Lørenskog kommuner. Målet er kompetanseheving innen temaene kulturforståelse, kommunikasjon og tverrfaglig samarbeid (Eide 2006b).
- *TaKT– nettverk for bedre tjenester til barn med spesielle behov* for saksbehandlere og andre som arbeider med barn med spesielle behov og deres familier. I løpet av 2006 og 2007 vil bortimot 1000 kommuneansatte ha deltatt i opplæringsprogrammet som omfatter regionale samlinger, selvstudier og jobbing i nettverk (Andersen 2006, [www.shdir.no/takt](http://www.shdir.no/takt)). Tverrfaglige kommunale nettverk har blitt etablert evt vitalisert med formål å skape "Gode løsninger" – tiltak og tjenester i egne kommuner.
- *Norsk nettverk av oppvekstkommuner (NNO)* - seks kommuner som har hatt et spesielt fokus på et innovativt utviklingsarbeid for barn og ungdom, og som har omfattet nye tjenester for barn og unge, bedre kvalitet og bedre tverrfaglig samordning av tjenestene, samt utvikling av ny kompetanse hos fagpersonalet som jobber med barn og unge (Olsvik 2005).

- ”Sammen om den gode skole” – hadde som formål å fremme det skolepolitiske engasjementet i kommunene. I alt deltok ni kommuner som organiserte egne nettverksgrupper i kommunene, samtidig som de hadde et sentralt nettverksforum med ansvar for å arrangere felles samlinger for alle kommunene (Olsvik m.fl. 2003).
- ”Kvalitet i relasjonsarbeid - om samspillet mellom voksne og barn i Gjøvik- barnehagen”. Et utviklingsprosjekt med fokus på relasjonene mellom voksne og barn i barnehagene knyttet til en prosessorientert etterutdanning av alle de ansatte (Nyhus 2005, Nyhus og Kolstad 2004).
- *Selvsagt- kvinner i politiske maktposisjoner*. Aksjonsforskningsprosjekt på oppdrag fra KS. Samarbeidende pilotkommuner i Nord-Gudbrandsdal (Dovre, Lom og Sel) og på Sørlandet (Arendal, Kristiansand og Søgne). Publikasjoner fra prosjektet: Guldvik & van der Ros (2006) og Guldvik & van der Ros (2007). Prosjektet har eget nettsted: <http://www.selvsagt-kvinner.no/>

## Metode

Disse prosjektene er det sentrale datagrunnlaget vårt og vi vil i liten grad hente inn ny empiri i dette SIP-arbeidet. De metodiske grepene er dermed de vi bruker i prosessen fra rådata til kunnskap; systematisering og analyser, litteraturstudier, work-shops (interne) og seminarer (interne og eksterne) med erfaringsutveksling, presentasjoner og tilbakemeldinger – samt skrivearbeid.

## 4. Spesifikke forskningsoppgaver

Det er mange mulige områder for videre kunnskapsutvikling knyttet til nettverk. I denne søknaden ønsker vi spesielt å fokusere på følgende tema (som beskrives i mer detalj nedenfor):

- kritiske suksessfaktorer for nettverk
- hvordan få til god kunnskapsspredning fra nettverk og til deltakende organisasjoner, personer og ut til brukerne.
- hvordan få til kunnskapsspredning i heterogene nettverk, mellom ulike fagområder og over avstand (virtuelle eller distribuerte nettverk)
- samspillet mellom forskere og andre deltakere i nettverket

## Suksessfaktorer i nettverkssamarbeid

Nettverk kan anta mange former og formål og det brukes mange begrep, ofte om hverandre, for å betegne nettverk. Læringsnettverk, utviklingsnettverk, fagnettverk, kunnskapsnettverk, praksisnettverk, praksisfellesskap (CoP) er noen av dem. Målformuleringene kan også være mange, som de har vært i våre prosjekter, for eksempel å skape et forum for erfaringslæring knyttet til faglige spørsmål, motivere deltakerne til å dele sin kunnskap og kompetanse for å bidra til kompetanseheving blant andre kommunalt ansatte, bedre koordineringen og samarbeidet på tvers av tjenesteapparatet i kommunen eller utvikle mål for hva som skal være produsert (metoder, arbeidsformer m.m.) (se for eksempel Bergum 2004a, 2004b, Bergum og Nyhus 2004).

Et av formålene i arbeidet vårt (blant annet i et pågående VIOS-forprosjekt) er å forsøke å identifisere betingelser og suksesskriterier som kjennetegner nettverk som fører til nyskaping innenfor kommunal tjenesteproduksjon, dvs. når nettverk kan betegnes som innovative.

Selv om det er mange ulike faktorer som nevnes - mye avhengig av nettverkets formål

- viser erfaringene fra våre prosjekter så langt at positive resultater kommer 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 på.

Vi er klar over at disse ”funnene” er relativt summariske. Vi opplever imidlertid at det er mye interessant empiri knyttet til dem og vi har dermed et behov for å kunne gå videre med dette materialet og forsøke å bedre forstå og redegjøre for hvorfor og hvordan nettverkene kan legges til rette for å ivareta disse suksessfaktorene. En interessant vei å gå er å gå videre inn i læringsforskningen.

Erfaringer fra flere av våre prosjekter viser at det å koble folk sammen i ulike samarbeidskonstellasjoner, bidrar til både individuell og organisatorisk læring. Det er behov for bedre å forstå de interaktive læringsprosessene i slike samarbeid (bla peker Nilson og Uhlin 2002 på at læringsbegrepet er dårlig redegjort i ulike innovasjonsteorier, se også Leirvik 2004).

Østlandsforskning har betydelig erfaring med temaer innen entreprenørskapsopplæring for unge (blant annet Eide, 2007). I entreprenørskapsprosjektene er læring og utvikling sentrale temaer. Vi ser at vi kan bruke den kunnskapen vi gjør oss her, om hvordan mennesker lærer i interaksjon med hverandre, også med tanke på å identifisere sentrale suksesskriterier for innovasjon i nettverk. Flere av våre prosjekter og forskningskontakter innen dette feltet, vil være faglig nyttig også innenfor SIP-feltet. Vi har blant annet et formalisert samarbeid gjennom et eget forskningsnettverk på feltet, med to andre norske regionale institutter (<http://www.observo.net/euruns/>). I tillegg har vi noen internasjonale kontakter gjennom vårt prosjektsamarbeid med JA-YE (Junior Achievement – Young enterprise Europe), noe som muliggjør et nærmere forskningssamarbeid med institutter i flere europeiske land.

### **Distribuert innovasjon og virtuelle team for kompetanseutvikling i offentlig sektor**

Innovasjon er antatt å inneholde så kompliserte prosesser at samlokalisering er nødvendig, da overføring av taus kunnskap ansees å være vanskelig over avstand (dvs virtuelt). De senere år har det imidlertid vært forskning som viser at det er mulig å få til også innovasjon dere ikke alle deltakerne er samlokalisert, såkalt distribuert innovasjon. Utviklingen av nye IKT-tjenester er den viktigste muliggjøreren av en slik organisering, sammen med viktigheten av god kommunikasjon generelt. I forskningen innen innovasjonsgeografi er det også et fokus på at avstand ikke kun er geografi, men kan også ha andre dimensjoner knyttet til: sosial avstand, kognitiv avstand, organisasjonsmessig avstand, institusjonell avstand, kulturell avstand og maktavstand (Boschma, 2005). Det har da vist seg at det er mulig å realisere distribuerte innovasjonsprosesser hvis deltakerne kjenner hverandre godt (sosial nærhet), og/eller de er interessert i og har kunnskap om eller erfaring om de samme fenomener (dvs kognitiv nærhet). På grunn av økende spesialisering, økt krav til kompetanse, som begge krever større interorganisatorisk samarbeid og større geografiske markeder (globalisering), gjør at distribuerte innovasjonsprosesser blir mer aktuelt. Eksemplene om dette er hittil mest fra privat sektor, spesielt IKT-bransjen. Der er det en god del forskning om bruk av såkalte virtuelle team i innovasjon og



utviklingsprosjekter, der deltakere med best kompetanse trekkes inn uavhengig av sted og organisasjon.

Vi ønsker å se nærmere på potensialet for distribuert innovasjon og virtuelle team i offentlig sektor. Vi kommer også inn på andre ”innovasjoner i innovasjonsmetoder” slik som bruk av ”virtuelle praksisfellesskap” (Kimble m.fl, 2001). Selv om potensialet for at kommuner spesialiserer seg er langt mindre enn i private bedrifter, er det behov for at kompetansepersoner i kommuner inngår i virtuelle nettverk for å kunne innhente kunnskap og kunne delta i virtuelle team og prosjekter. Vi har blant annet kontakt med forskere i Canada som har forsket på hvordan virtuelle team har blitt benyttet for kompetanseutvikling blant geografisk spredt helsepersonell i Canadas. Professor Andrew Gaudes ved Universitetet i Fredericton er prosjektleder og han kommer til Lillehammer 28-30 august for å fortelle om dette prosjektet. Da skal vi diskutere videre prosjektsamarbeid med han og andre forskere. De kommer til Lillehammer i forbindelse med 12th International Workshop on Telework, se hjemmeside <http://sell.hil.no/ita07>. ØF og Høgskolen i Lillehammer arrangerer dette. Foruten Gaudes og hans miljø, er de andre mest aktuelle personer og miljøer for samarbeid: Marko Hakonen ved Universitetet i Helsinki, Karsten Gareis v/Empirika i Tyskland, Servane Crane i France Telecom og G. Capece ved Universitetet i Roma. Det kan også bli aktuelt med samarbeid med et norsk miljø, men det vil vi avklare senere.

### **På hvilke måter bidrar nettverkssamarbeid til organisatorisk innovasjon?**

Vi er også opptatt av sammenhengen mellom individuell læring og organisatorisk innovasjon i sammenheng med nettverk. Læringsnettverk har vist seg effektive som kommunikasjons- og samarbeidsplattform, og som idè-leverandør og katalysator for de enkelte deltakerne (Geithner 2003 i Skogen 2004). Nettverksarbeidet har med andre ord betydning som kompetansehevende tiltak for deltakerne, mens det er større usikkerhet omkring nettverkens spredning av innovasjoner tilbake til organisasjonen. Vår erfaring er at deltakere i ”våre” nettverk sier de har lært mye/hevet sin kompetanse og fått bedre forståelse for hverandre. I enkelte av våre evalueringer påpekes det imidlertid at et forbedringspunkt for nettverk er at nytten ikke bare blir for de som er med i nettverket ved at de får økt kunnskap og motivasjon selv. Den nyervervede kompetansen må også spres ut til deres kolleger i kommuner og bedrifter eller ut mot brukerne (bl.a ØF-notat 2/2007). Et slikt resultat er også i samsvar med enkelte kritiske studier av nytten av nettverk. For eksempel peker Nilsson (2004) på at de som deltar i arrangerte lærings- eller utviklingsnettverk opplever at de får større selvtilitt, opparbeider seg et større nettverk og hever egen kompetanse. Ingen av de spurte kunne imidlertid bekrefte at deres deltakelse i nettverkene hadde ført til at de hadde initiert endringer på eget arbeidssted. Det er behov for mer kunnskap om spredning av kunnskap fra nettverk: Hvordan bidrar nettverkssamarbeid til innovasjoner i de deltakende organisasjonene? Blir organisasjonene mer ”lærende” (og ikke bare nettverksdeltakerne)? Hvordan?

Det er spesielt ett område hvor vi opplever at nettverkssamarbeid kan ha hatt organisatoriske effekter: Våre erfaringer indikerer at nettverkssamarbeid innad i og på tvers av kommuner kan bidra til at kommunenes tjenesteproduksjon fornyes og styrkes. Dette skjer blant annet gjennom at en organiserer og dermed bruker tilgjengelig kompetanse på nye måter (bl.a Eide 2006, Nyhus m.fl 2005). Vi ønsker å gå nærmere inn i hva som ligger til grunn for at nettverksarbeid bidrar til denne typen fornyet kommunal tjenesteproduksjon.

## **Der innovasjonene treffer bakken – hvordan er brukerne involvert?**

En rekke av de organisatoriske og administrative reformene som finner sted i kommunesektoren i dag er initiert og drevet ”ovenfra” (”top-down”), fra staten. NAV-reformen er et aktuelt og gjennomgripende eksempel. NAV-reformen har flere mål, ett av dem er å gi brukerne mer helhetlige og koordinerte tjenester. Men det foregår også mye utviklingsarbeid i norske kommuner, initiert ”nedenfra” – tiltak, tjenester og organisasjonsmodeller utvikles i de enkelte kommuner ut i fra lokale behov og lokale forutsetninger. Noen ganger oppstår lokale innovasjoner gjennom nye arenaer på tvers av fag, enheter eller nivå (eks TaKT-nettverkene, se [http://www.shdir.no/takt/oppl\\_ring/](http://www.shdir.no/takt/oppl_ring/)). Andre ganger initieres nye tiltak fra brukerne og realiseres i samarbeide mellom brukere og forvaltningen (Andersen 2006).

Brukermedvirkning står sterkt innenfor norsk velferdspolitik og lovgivning og vi ønsker spesifikt å analysere innovasjoner i et brukerperspektiv; Hvilke effekter har kommunale innovasjoner for brukere av tjenester og innbyggere i kommunen? Vi har mye interessant empiri i samtlige kategorier over og ser at det vil være fruktbart å analysere hvordan disse ulike typene kommunale innovasjoner har tatt brukerne i betraktning og hva slags rolle brukerne har hatt i forhold til initiering, planlegging og iverksetting. Svar på hva slags effekter innovasjon i kommunene har overfor brukerne, ligger utenfor rammen av denne SIP-søknaden og vil måtte være tema for et annet forskningsprosjekt. Faglige samarbeidspartnere fra TaKT-prosjektet, som Samsynt og framsynt –prosjektet ved Høgskolen i Bodø, Flink med folk-satsingen til KS og Kompetenteret for læring og mestring ved Aker sykehus, vil også være relevante samarbeidspartnere i forhold til det forskningstemaet det her er snakk om.

## **Innovasjon og endringer i forskerrollen**

Som beskrevet tidligere opplever vi at vi stadig oftere er involvert som samarbeidspartnere i endrings- og utviklingstiltak og vi gjør dette på mer aktive og deltakende måter enn tidligere. Vi opplever at det er etterspørsel etter denne typen involvering og vi opplever at det er fruktbart å jobbe på denne måten. Vi ønsker derfor å kunne videreutvikle disse arbeidsformene gjennom større grad av faglig refleksjon over hva det er som endrer seg, hvordan vi jobber nå kontra tidligere og hva dette innebærer for vår forskerrolle og metodologi.

De erfaringene vi har gjort oss med aksjonsforskning gjennom VS 2010 er et interessant utgangspunkt og vi ønsker å kunne se nærmere på om og hvordan vår måte å arbeide på her kan ha overføringsverdi til prosjekter og satsinger i offentlig sektor. Samarbeidet med TotAl-nettverket gjennom VS201 har i stor grad handlet om å forsøke å finne fram til gode nettverksbaserte løsninger for å gjøre bedriftene mer innovative og konkurransedyktige - og å lære av disse løsningene slik at en kan gjøre det smartere i neste runde. Vi har erfart at forskningen har spilt en viktig rolle i dette arbeidet (Johnstad & Leirvik, 2006). Forskerdeltakelse i denne typen arbeid er også viktig fordi det over tid bidrar til å knytte kompetansemiljøer (både regionalt, nasjonalt og internasjonalt) sammen med lokale/regionale utviklingstiltak. Gjennom denne måten å jobbe på - aksjonsforskning - får vi også som forskere en helt spesiell tilgang til feltet, forskning blir mer relevant, og de lokale aktørene stadig bedre i stand til å nyttiggjøre seg ulike former for forskningsbasert kunnskap. Med utgangspunkt i disse erfaringene og kontaktene ønsker vi å se nærmere på og diskutere endringene i vår rolle i et bredt perspektiv: Hvilke nye roller og oppgaver har vi nå? Hvordan spiller vi våre ”nye” roller ut og hvilket potensial det ligger i dette for at forskningen i større grad skal fungere som medspiller i regionalt innovasjonsarbeid? Hva finnes av tilnæringer, metodikk og arbeidsmåter som kan være nyttige for oss? Dette er temaer vi har

stort behov for å drøfte og utvikle videre internt og hvor vi har erfart at vi har svært stor nytte av samarbeid med forskere som opplever de samme endringene/evt. har mer eller andre erfaringer fra denne typen forskning og rolle. Gjennom forskningsprogrammet VS 2010 har vi en bred kontaktflate (spesielt Sintef/Ny Praksis og Arbeidsforskningsinstituttet) når det gjelder disse spørsmålene og vi har også gjort noe forskning på dette feltet (Leirvik 2005, samt avhandlingsarbeid).

### **Læring og endring i organisasjoner**

En av de konkrete innsatsene vi ønsker å kunne se nærmere på og dermed videreutvikle er en modell og noen verktøy for bistand til egevaluering (<http://www.observo.net/evaluering/>). Vår rolle i forbindelse med egevaluering er å hjelpe organisasjoner å identifisere områdene de har behov for å evaluere, samt å klargjøre formål og form på evalueringen. Deretter kurses og veiledes organisasjonen i evalueringsmetodikk, slik at de selv kan evaluere egen virksomhet og tiltak. Når organisasjoner setter i gang egevaluering er eller blir dette ofte en sentral del av et mer omfattende endringsarbeid ”innenfra”. Organisasjonene selv utfører arbeidet – og lærer mye av dette - mens vår rolle endres fra å være eksterne observatører og evaluatører til mer å fungere som veiledere og ”coach” for en selvstyrt endringsprosess. I økende grad etterspørres vår faglige kompetanse også i forhold til oppdragsgivere som ønsker å utvikle egne kompetansehevende tiltak for sine ansatte, og der vi (som forskere innenfor et fagfelt) skreddersyr og gjennomfører opplæring tilpasset oppdragsgivers definerte behov. Forskeren går fra det å skape eller systematisere vitenskapelig kunnskap til aktivt å formidle og prøve denne ut innenfor en pedagogisk ramme. Dette er nye roller og oppgaver for oss og vi ønsker mulighet til å se nærmere på utviklingspotensialet som kan ligge i dette konseptet og disse rollene.

### **5. Sentrale aktiviteter i prosjektet**

Vi ønsker i første rekke ressurser til å bearbeide resultater og erfaringer fra allerede gjennomførte eller annensteds fra finansierte prosjekter (som beskrevet over) og søker dermed støtte til:

1. Å arrangere og avholde *en seminarrekke* hvor vi kan legge fram og diskutere erfaringer fra våre respektive prosjekter på de over beskrevne områdene. I disse seminarene vil både vi og forskere ved institusjoner vi har kontakt/samarbeid med delta (se nedenfor for samarbeidspartnere). Vi ønsker også å invitere forskere med spisskompetanse på de temaene vi jobber med for å få innspill på og vurderinger av ideer og artikkelutkast til noen av seminarene.

En slik seminarrekke vil gi et godt grunnlag for å knytte kontakter forskere og forskningsmiljøer i mellom, med sikte på å bygge nye kunnskap og å publisere mer fra arbeidet vårt. Et slikt forum vil være viktig for ytterligere å styrke den forskergruppa vi har innenfor området, samt for å etablere sterkere forbindelser til eksterne forskere og miljøer regionalt og nasjonalt.

2. Systematisere, analysere og på andre måter bearbeide tilgjengelig datamaterial
3. Å fullføre 8 – 12 *artikler* (både populærvitenskapelig og faglige, se formidlingsplan i e-søknad) fra de over beskrevne temaområdene.

## 6. Nasjonalt og internasjonalt samarbeid

Den primære nasjonale samarbeidspartneren vil være Høgskolen i Lillehammer ved Senter for innovativ forvaltning (SIF), se vedlagte institutt CV. Samarbeidet mellom Østlandsforskning og Senter for innovativ forvaltning vil ha stor betydning for begge institusjonene. Konkret vil samarbeidet bestå i gjensidig faglig bistand gjennom deltakelse i den over beskrevne seminarrekken, samt ved at vi vil skrive/publisere sammen. Samarbeidet er formalisert i en samarbeidsavtale, som ligger vedlagt søknaden.

I tillegg til dette formaliserte samarbeidet, har Østlandsforskning flere viktige ressurs- og samarbeidspartnere både nasjonalt og internasjonalt som vi kommer til å aktivt spille på. Disse har vi i stor grad vist til i teksten over, hvor vi beskriver de spesifikke forskningstemaene.

### Referanser

- Andersen, T.(2006): *Gode løsninger: hva er det? - hvor finnes de?* Sosial- og helsedirektoratet, Avd. kommunale velferdstjenester.
- Askheim, O. P. (2003): *Fra normalisering til empowerment. Ideologier og praksis i arbeid med funksjonshemmede.* Gyldendal Akademisk
- Baldersheim, H og L. Rose (2000): *Det kommunale laboratorium* Fagbokforlaget
- Bergum, S. (2004a): *Kunden som kilde til innovasjon, om brukere, kommunikasjon og IKT i innovasjonsprosesser.* ØF-rapport 18/2004
- Bergum, S. (2004b): *Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) og innovasjoner i organisasjonsstrukturer, prosesser og organisasjonsformer.* ØF-notat 2004/06
- Bergum, Svein og Lene Nyhus (2004): *Bluelight: nettverk for informasjonssikkerhet – historien og kritiske suksessfaktorer.* ØF-notat 2004/04
- Boschma R. A. (2005) Proximity and innovation: A critical Assessment, *Regional Studies*, Vol 39, No 1, pp 61-74
- Brulin, G. (2004): The Third Task, a challenge for Swedish research and higher education in Fricke, W. and P.Totterdill: *Action Research in Workplace Innovation and Regional Development*, John Benjamins, p. 159 - 182
- Busch, T. m.fl (2001):*Modernisering av offentlig sektor.* New Public Management i praksis. Universitetsforlaget, Oslo
- Cohen, M & Levinthal, D.A (1996): “Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation”, in R.A. Burgelman, M.A. Maidique and S.C. Wheelright (ed): *Strategic Management of Technology and Innovation.* Harvard: Times Mirror Higher Education Group
- Eide, T. H. (2006): *Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen. Andre underveisrapport fra følgeforskningen.* ØF-rapport 17/2006
- Eide, T. H. (2007a): *Entreprenørskap er en muskel som kan trenes!” Et forprosjekt om entreprenørskapsopplæring blant elever og studenter.* ØF-rapport 03/2007
- Eide, T. H. (2007b): *Fagnettverk i etniske minoritetsspørsmål - erfaringer fra en utprøving.* ØF-notat 02/2007 (under utarbeidelse)
- Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (1997): Universities in the global economy: A triple helix of academic-industry-government relations. London. Croom Helm.
- Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000): The dynamics of Innovation: From national systems and “Mode 2” to a triple helix of academic-industry-government relations. *Research Policy* 29: 109-23

- Fossestøl, K. & O. Eikeland (2005): Nytt arbeidsliv – nye former for kunnskapsproduksjon. AFI's skriftserie nr. 12, AFI/Oslo
- Gibbons et al. (1994) *The New production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage
- Guldvik, I. og J.van der Ros (2006): Selvsagt - kvinner vil ha makt. Idehefte KS
- Guldvik, I. og J.van der Ros (2007): Selvsagt - kvinner skal ha makt. Veiledningshefte KS
- Gustavsen, B. H. Finne and B. Oscarsson (2001): Creating Connectedness. The role of social research in innovation policy. Amsterdam, John Benjamins Publ. Co
- Hovik, Sissel og Trine Monica Myrvold (2001): *Er det størrelsen det kommer an på? Små kommuners evne til å ivareta generalistkommunekravet: en case-studie av fire små kommuner*. NIBR-rapport 2001/8
- Johnstad T. og B. Leirvik (2006): Total-gruppen: fra dugnad til forening. Samarbeidsrapport NIBR/Østlandsforskning
- Kimble, C. et al (2001): *Communities of Practice: Going Virtual*, Idea Group Publ.
- Klausen, K. K. (2001): *New Public Management - en fortolkningsramme* i Busch, T m.fl (2001): *Modernisering av offentlig sektor*. New Public Management i praksis. Universitetsforlaget, Oslo
- Leirvik, B. (2004): Innovasjon og interaktiv læring: en teorigjennomgang. Notat Østlandsforskning
- Leirvik, B. (2005): Dialogue and Power: The use of dialogue for participatory change. *AI & Society* (2005) 19: 407-429
- Levin, M. & Ravn, J. (2007): Introduction in Systemic Practice and Action Research Vol 20/2
- Nilsson, T. (2004): Arrangerade nätverk för kompetensutveckling. Rapport Arbetslivsinstitutet, 04/6
- Nilsson, J-E og Å. Uhlin (2002): Regionala Innovationssystem. En fördjupad kunskapsöversikt. VINNOVA Rapport 3: 2002.
- Nowotny H., P. Scott & M. Gibbons (2001): Re-thinking science. Knowledge and the public in an age of uncertainty. Blackwell, Cambridge
- Nyhus, L., T. Solhaug og T.H. Eide (2005): *Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen. Underveisrapport til prosjektet*. ØF-rapport 14/2005
- Reason, P. and H. Bradbury 2001: *Introduction: Inquiry and Participation in Search for a World Worthy of Human Aspiration*, in Reason, Peter and Hilary Bradbury (eds) 2001: *Handbook of Action research*. London, Sage.
- Røste, R, Godø, H. (2005): *Notat om innovasjon i offentlig sektor – til utvikling av kompetansegrunnlaget for VIOS, NIFUSTEP, arbeidsnotat 3/2005*
- Røvik, K. A (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget, Bergen
- Skogen, K. (2004): *Innovasjon i skolen. Kvalitetsutvikling og kompetanseheving*. Universitetsforlaget
- Vabø, Mia (2002): *Kvalitetsstyring og kvalitetstrev. nye styringsambisjoner i hjemmetjenesten*. NOVA-rapport 18/12
- van de Ven, A.H. et. al. (1999): *The Innovation Journey*, New York, Oxford: Oxford University Press
- von Hippel, E. (2005): *Democratizing Innovation*, kan lastes ned fra Internett, på adressen: <http://web.mit.edu/evhippel/www/books.htm>
- Aarsæther, N. og S. Vabo (2002): *Fristilt og velstyrt? Fokus på kommune-Norge*. Samlaget



**Vedlegg to: Prosjektbeskrivelse for evaluering av  
Småsamfunnssatsingen i Hedmark**

Hedmark fylkeskommune

**Østlandsforskning**  
Eastern Norway Research Institute

**Småsamfunnssatsing i Hedmark — med fokus på nettverks- og kompetansebygging og utvikling av lokalsamfunn i fjellregionen**

Følgeevaluering

August 2007

## 1. Småsamfunnssatsing i Hedmark

Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) har satt i gang en småsamfunnssatsing rettet mot små lokalsamfunn i distriktene. De første 6 pilotprosjektene starter opp i 2006. *Småsamfunnssatsing i Hedmark – med fokus på nettverks- og kompetansebygging og utvikling i Fjellregionen* er ett av prosjektene som støttes med kr 850 000.- fra KRD. Prosjektet skal vare i minst 3 år. Prosjektets hovedmål er *attraktive lokalsamfunn og nærmiljøer som skaper identitet, bo-, utdannings- og etableringslyst*. Følgende delmål ligger til grunn for prosjektet:

- å bidra til ett vellykket og synlig lokalsamfunnsprosjekt i hver av kommunene
- å utvikle kommunenes kompetanse og evner som samfunnsaktører
- å øke kompetansen i næringsapparatet på samfunnsutvikling
- å bidra til etablering av et kompetansenettverk i fjellregionen
- å videreutvikle regional ressursgruppe som nav i et regionalt kompetansenettverk
- å utvikle regionale partnerskap

Hensikten med prosjektet er at Hedmark fylkeskommune ønsker å bidra til at kommunene i fjellregionen skaper egne lokalutviklingsprosjekter samt at disse ikke skal ses på som løsrevet fra hverandre, men at kommunene nettopp gjennom nettverk og ressursgrupper kan utvikle prosjektene i samarbeid med de andre aktørene.<sup>1</sup> Aktørene som direkte involveres i prosjektet er: styringsgruppa (ordførere fra kommunene i fjellregionen), den lokale ressursgruppa i fjellregionen, koordinator i fjellregionen, den regionale ressursgruppa og regional koordinator. Støtten fra KRD vil i hovedsak gå med til drift av den regionale koordinatorstillingen. Et viktig siktemål som ligger til grunn bak støtten fra KRD er at pilotprosjektene skal bidra til erfaringsoverføring og læring internt i prosjektet og til andre kommuner og fylkeskommuner. Det vil bli arrangert nettverkssamlinger for å bidra til erfaringsoverføring (KRD brev 28.06.06). Den regionale ressursgruppa mener at selve arbeidsmetodene - som for eksempel organiseringen av veiledning, oppfølging og kompetanseheving tilknyttet kommunenes prosjekt - vil kunne ha overføringsverdi til andre kommuner og fylker.

Hedmark fylkeskommune og den regionale ressursgruppen har signalisert et ønske om følgeforskning som kan bidra inn i arbeidet med prosjektet både på regionalt, kommunalt og lokalt nivå. En tenker seg at en gjennom slik følgeforskning vil kunne:

- 1) Resultat-evaluere prosjektet
- 2) Bidra med FoU-støtte direkte inn i prosjektet underveis ved at forskerne deltar som samtalepartnere og prosess-støtte
- 3) Bidra til erfaringsoverføring fra dette prosjektet til andre av samme type

Fylkeskommunen/ressursgruppa har videre pekt på spørsmålet om generelle distrikts-/næringspolitiske virkemidler er tilpasset småsamfunn, som et mulig tema for en følgeevaluering. En følgeevaluering av prosjektet vil dermed kunne romme både en ordinær evaluering av prosjektet, en mer formativ evaluering der forskerne bidrar direkte til prosjektprosessen og endelig til mer generell erfaringsoverføring – i form av for eksempel både rapporter og seminarer - i forhold til andre kommuner og fylker med lignende satsinger.

### 1. Følgeforskningsprosjekt og metodisk opplegg

Følgeforskningen inneholder ofte både en *resultatorientert* og en *prosessorientert* evaluering (Karlsen et al 2003). Den resultatorienterte evalueringen skal vurdere effekter av de tiltak eller prosjekter som evalueres. I en prosessorientert evaluering deltar forskeren i større grad i den virksomheten eller det prosjektet eller tiltaket som skal evalueres. Forskeren skal med andre ord ikke bare observere og analysere på avstand, men skal bidra inn i prosessen gjennom dialog med aktørene som er involvert.

---

<sup>1</sup> Kommunene i fjellregionen er: Folldal, Tynset, Røros, Alvdal, Rendalen, Tolga og Os



De to tilnærmingene til følgeforskning bidrar dermed til å dekke ulike formål. På den ene side bidrar følgeforskning til å kontrollere den virksomhet som skal evalueres (resultatorientert evaluering). På den annen side kan følgeforskningen bidra til å utvikle, tilpasse og produsere kunnskap om den virksomheten som evalueres, under selve prosessen og i form av konstruktive bidrag til denne. Tilbakemeldinger fra forskerne vil med andre ord ikke komme i etterkant av prosjektet, men vil formidles under hele prosjektperioden og således være med på å influere, styre og utvikle prosjektet.

Vi mener at todelingen skissert ovenfor vil passe godt i evalueringen av fjellregionsprosjektet. Opplegget vi skisserer må imidlertid ses på som et forslag som kan ligge til grunn for en intensjonsavtale mellom Hedmarks fylkeskommune, ressursgruppa i fjellregionen og Østlandsforskning. Det vil være nødvendig med videre samtaler for å skape et godt utgangspunkt for samarbeidet om følgeforskningen. Det må også tas høyde for at den prosessorienterte delen antakelig vil måtte endres underveis i prosjektperioden. Til tross for at det påberegnes endringer vil vi i det følgende likevel skissere hvilke utgangspunkt og hvor følgeforskningen starter fra i evalueringen av fjellregionsprosjektet.

## 2.1 Resultatorientert følgeforskning

Den resultatorienterte delen av følgeforskningen vil fokusere på å synliggjøre hvordan prosjektet klarer å oppnå sine mål og delmål. Fjellregionprosjektets hovedmål er *attraktive lokalsamfunn og nærmiljøer som skaper identitet, bo-, utdannings- og etableringslyst*. Mens delmålene i prosjektet er rettet inn mot selve prosessarbeidet i kommunene og fylkeskommunen er hovedmålet mer rettet inn mot alle bosatte og innbyggere i de forskjellige kommunene. Forholdet mellom lokalbefolkning og offentlige ansatte samt forholdet lokalbefolkningen har til bosted kan i følge Vestby og Røe (2004) være viktige tema å fokusere på i stedsutviklingsprosjekter. De hevder at bruk av nettverk i stedsutviklingsprosesser kan bidra positivt til arbeidet og fungere som en brobyggende samarbeidsform i lokalsamfunn. For å undersøke hvordan hovedmålet oppnås gjennom prosjektet vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en breddestudie gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse. Undersøkelsen vil rettes mot innbyggerne i kommunene og søke å få fram hvordan de ser på sine lokale steder og hva de selv mener er viktig for å skape identitet, bo-utdannings- og etableringslyst. Datamaterialet vil være med til å produsere breddekunnskap om innbyggernes opplevelser, erfaringer og meninger om deres hjemkommuner. Utvalget vil være 100 personer fra hver kommune i fjellregionen. Analysen vil skapes med bakgrunn i variablene utdanning, yrke, kjønn og alder.

For å undersøke delmålene vil det være hensiktsmessig med en kvalitativt orientert undersøkelse. Delmålene i prosjektet vil fungere som utgangspunkt for de spørsmålene vi vil stille. Opplever innbyggerne/deltakerne i prosjektet at prosjektet har:

- bidratt til ett vellykket og synlig lokalsamfunnsprosjekt i hver av kommunene
- utviklet kommunenes kompetanse og evner som samfunnsaktører
- økt kompetansen i næringsapparatet på samfunnsutvikling
- bidratt til etablering av et kompetansenettverk i fjellregionen
- videreutviklet regional ressursgruppe som nav i et regionalt kompetansenettverk
- utviklet regionale partnerskap

Vi ønsker å få fram data som kan gi oss et grunnlag for å vurdere og diskutere i hvilken grad delmålene er oppnådd. Vi ønsker å gjennomføre individuelle intervju med innbyggere og fokusgruppeintervju med de to koordinatorene, styringsgruppa i fjellregionen og de to ressursgruppene. Fokusgruppene vil være de gruppene som allerede eksisterer og vil foregå i forbindelse med at gruppene har avtalte møter. Dataproduksjonen i denne delen av resultatevalueringen vil representere en glidende overgang til den prosessorienterte delen av følgeforskningen og vil i løpet av følgeforskningsprosjektet måtte tilpasses de aktivitetene som planlegges i fjellregionsprosjektet.

## 2.2 Proessorientert følgeforskning

Den prosessorienterte følgeforskning har som formål å skape innsikt, forståelse og læring både i forhold til stedsutviklingsprosjektene og til samarbeidet mellom ressursgruppene, koordinatorene og kommunene. Viktige aspekt ved denne typen følgeforskning er imidlertid at forskerne tilegner seg kunnskap om prosjektet som skal evalueres og at forskerne hele tiden er i dialog med prosjektdeltakere. Det betyr i hovedsak at forskerne rapporterer underveis for å formidle og gi tilbakemeldinger på prosjektet som evalueres (Sverdrup 2002).

Kommunal- og regional departementets Småsamfunnssatsing i distriktene er et av mange program som har rettet søkelyset mot stedsutvikling og distrikts- og regional politikk. Evalueringer tilknyttet både Utkantprogrammet (1997-2001) og Tettstedsprogrammet (2001-2005) viser at kommuner som har deltatt i programmene har vært med i læreprosesser når det gjelder å planlegge og gjennomføre prosjekter. Forskerene påpeker også at slike programsatsinger som styres fra sentrale offentlige myndigheter bidrar til å øke lokalt engasjement, om blant annet stedsutvikling, som kommunene ikke ville klart å oppnå på egenhånd (Karlsen et al. 2003; Lysø, Karlsen og Sletterød 2005, Vestby og Røe 2004; Ryntveit og Tordhol 2002). Evalueringene viser at dialog, nettverk og samarbeid mellom særlig små kommuner er helt nødvendig for å skape robuste og bærekraftige stedsutviklingsprosjekter. Men ikke bare trengs et samarbeid mellom kommunene. Det påpekes at også regionale aktører som for eksempel Fylkeskommunen og næringslivet må inkluderes i samarbeidet for slik å sikre kontinuitet og fremdrift. Til tross for at det oppfordres til samarbeid mellom sektorer og offentlige nivåer kan slike samarbeid fort bli utfordrende for aktørene som er involvert. Ulike verdioppfatninger mellom private og offentlige aktører eller ulike forståelser og fortolkninger av pågående prosesser kan skape krevende og lite effektive nettverkssamarbeid.

For å kunne belyse nettverket/samarbeidets karakter vil det være relevant å bruke prosessorientert følgeforskning. For eksempel vil forskerne kunne opptre som en oversetter hvis kommunikasjonen mellom deltakerne ikke fungerer (Eide 2006a). Den prosessorienterte delen av følgeforskningen vil derimot ikke bare kunne gi prosesshjelp ved behov, men også gjennom å spille inn innsikt/kunnskap fra resultatevalueringen underveis. Deltakerne i prosjektet vil dermed sitte igjen med økt refleksivitet om prosjektprosessen, som også kan brukes i videre arbeid.

## 3. Instituttets faglige kompetanse

Østlandsforskning ble etablert i 1984, har hovedsete på Storhove ved Lillehammer og kontorer i Hamar. Instituttet har 25 forskere i et tverrfaglig forskningsmiljø med lang erfaring fra oppdragsforskning. Østlandsforskningens medarbeidere representerer kompetanse på hele bredden av samfunnsfagene, blant annet samfunnsøkonomi, statsvitenskap, geografi, sosiologi og antropologi. Oppdragene spenner fra langsiktige forskningsprosjekter til forskningsbaserte utredninger, evalueringer og rådgivning. Viktige oppdragsgivere er Norges forskningsråd, statsforvaltningen, fylker, kommuner og næringslivet. Den faglige virksomheten ved Østlandsforskning er organisert i to hovedområder som ledes av hver sin forskningsleder. Disse områdene er

*Velferd, organisasjon og kommunikasjon (VOK) ledet av forskningsleder Ingrid Guldvik*

- Velferd og demokrati
- Organisasjon og kommunikasjon
- Evalueringer

*Næringsliv og regional utvikling (RN) ledet av forskningsleder Ståle Størdal*

- Nyskaping og innovasjonssystemer

- Næringsanalyser
- Befolkning og bosetting

#### 4. Prosjektportefølje

Innen privat og kommunal sektor omfatter vår prosjektportefølje følgende prosjekter med relevans for følgeforskningprosjektet:

- *Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen (2004 – 2007)*: Et prosjektsamarbeid mellom de fem kommunene Gjøvik, Nordre Land, Søndre Land, Vestre Toten og Østre Toten. Hovedmålgruppen er ledere, verneombud og tillitsvalgte. Nettverksgrupper – den ene internt i egne kommuner og den andre på tvers av de fem kommunene (Eide 2006a, Nyhus m.fl. 2005).
- *Fagnettverk i etniske minoritetsspørsmål* i Lillehammer og Lørenskog kommuner. Målet er kompetanseheving innen temaene kulturforståelse, kommunikasjon og tverrfaglig samarbeid (Eide 2006b).
- *TaKT– nettverk for bedre tjenester til barn med spesielle behov* for saksbehandlere og andre som arbeider med barn med spesielle behov og deres familier. I løpet av 2006 og 2007 vil bortimot 1000 kommuneansatte ha deltatt i opplæringsprogrammet som omfatter regionale samlinger, selvstudier og jobbing i nettverk (Andersen 2006, www.shdir.no/takt)
- *Norsk nettverk av oppvekstkommuner (NNO)* - seks kommuner som har hatt et spesielt fokus på et innovativt utviklingsarbeid for barn og ungdom, og som har omfattet nye tjenester for barn og unge, bedre kvalitet og bedre tverrfaglig samordning av tjenestene, samt utvikling av ny kompetanse hos fagpersonalet som jobber med barn og unge (Olsvik 2005).
- *”Sammen om den gode skole”* – hadde som formål å fremme det skolepolitiske engasjementet i kommunene. I alt deltok ni kommuner som organiserte egne nettverksgrupper i kommunene, samtidig som de hadde et sentralt nettverksforum med ansvar for å arrangere felles samlinger for alle kommunene (Olsvik m.fl. 2003).
- *”Kvalitet i relasjonsarbeid - om samsillet mellom voksne og barn i Gjøvik- barnehagen”*. Et utviklingsprosjekt med fokus på relasjonene mellom voksne og barn i barnehagene knyttet til en prosessorientert etterutdanning av alle de ansatte (Nyhus 2005, Nyhus og Kolstad 2004).
- *NAV-piloten i Oppland* - seks mindre kommuner i Nord-Gudbrandsdal har hvert sitt NAV-kontor og samarbeider om et kompetansesenter i en av kommunene. Målet er bl.a. å skape en felles kultur i den nye organisasjonen.
- *ToAl-gruppen – et nettverk av metallbearbeidende bedrifter*. Nettverkssamarbeid med formål om å øke de mindre bedriftenes kompetanse og muligheter samt mer generelt bidra til ytterligere utvikling av det sterke metallbearbeidende miljøet i regionen og øke regional verdiskapning.

#### Litteratur

Andersen, Torhild (2006): *Gode løsninger – hva er det? – hvor finnes de?* Sosial- og helsedirektoratet 01/2006

Bergum, Svein (2004a): *Kunden som kilde til innovasjon, om brukere, kommunikasjon og IKT i innovasjonsprosesser*. ØF-rapport 18/2004

- Bergum, Svein (2004b): *Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) og innovasjoner i organisasjonsstrukturer, prosesser og organisasjonsformer*. ØF-notat 2004/06
- Bergum, Svein og Lene Nyhus (2004): *Bluelight: nettverk for informasjonssikkerhet – historien og kritiske suksessfaktorer*. ØF-notat 2004/04
- Eide, Trude Hella (2006a): *Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen*. Andre underveisrapport til prosjektet. ØF-rapport 2006/17
- Eide, Trude Hella (2006b): *Prosjektbeskrivelser til deltakerkommunene*. Ikke publisert
- Hedemark Fylkeskommune (2006): *Småsamfunnssatsing i Hedmark – med fokus på nettverks- og kompetansebygging og utvikling av lokalsamfunn i Fjellregionen*. Søknad til KRD om støtte fra ”Småsamfunnssatsinga”
- Karlsen, James et al. (2003): *Følgeevaluering av Utkantprogrammet*. Sluttrapport. FoU-rapport nr. 3/2003. Agderforskning.
- KRD Pressemelding 55/2006
- KRD brev 13. 03. 2006 Småsamfunnssatsing – forslag til pilotprosjekter
- KRD brev 28. 06. 2006 Tilsagn om prosjektmidler
- Lysø, Roald, Karlsen, James og Sletterød, Niels Arvid: *Miljøvennlige og attraktive tettsteder i distriktene*. Sluttrapport fra følgeevalueringen av programmet. Nord-Trøndelagsforskning 2005
- Nyhus, Lene (2005): *Å møte barn med respekt. - evaluering av et utviklingsarbeid i Inderøybarnehagen*. ØF-rapport [2005/16](#)
- Nyhus, L., T. Solhaug og T.H. Eide (2005): *Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen*. Underveisrapport til prosjektet ØF-rapport [2005/14](#)
- Nyhus, L. og I. Kolstad (2004): *Kvalitet i relasjonsarbeid - om samspillet mellom voksne og barn i Gjøvik-barnehagene*. ØF-rapport [2004/13](#)
- Olsvik, V.M. (2005): *Gla' oppvekst for barn og unge i kommunene. En evaluering av tiltak i seks oppvekstkommuner*. ØF-rapport [2005/03](#)
- Olsvik, V. M. i samarbeid med Norvoll, R. og Eide (2003): *Evaluering av prosjektet ”Sammen den gode skole” i Buskerud*. ØF-rapport [2003/19](#)
- Ryntveit, A.K. og Tordhol B.M (2002): *Evaluering av kurs i prosesskompetanse*. Prosjektrapport nr. 14. Agderforskning.
- Stortingsmelding nr. 21 (2005-2006) om distriktpolitikken - *Hjarte for heile landet*
- Vestby, Guri Mette og Røe, Per Gunnar (2004): *Fortellingen om en stedsutvikling – en sosiokulturell prosess. Evalueringsrapportering fra arbeidet med sentrumsutvikling i Eidskog*. NIBRnotat 2004:101

## Vedlegg 3: Beskrivelse av de 10 nettverkene

### 1. NNO: norsk nettverk av oppvekstkommuner

<b>Tittel:</b>	<b>Gla'oppvekst for barn og unge i kommunene. En evaluering av tiltak i seks oppvekstkommuner</b>
<b>Forfattere:</b>	<b>Olsvik, Vigdis Mathisen</b>
<b>Prosjektnavn:</b>	<b>Evaluering av Norsk nettverk av oppvekstkommuner (NNO)</b>
<b>Oppdragsgiver:</b>	<b>Ringsaker kommune, Helse og rehabilitering og KS</b>

#### 1. Betegnelse på nettverket

Norsk nettverk av oppvekstkommuner (NNO)

#### 2. Når ble nettverket etablert

Norsk nettverk av oppvekstkommuner (NNO) oppstod i forlengelsen av prosjektet Gla'oppvekst i Ringsaker kommune. Som en videreføring av dette arbeidet søkte Ringsaker kommune økonomiske midler fra Stiftelsen Helse og Rehabilitering via Rådet for psykisk helse for å koordinere nettverket i perioden 2001- 2004, mens KS gav midler til evalueringen.

#### 3. Ansvarlig/ leder for nettverket:

Leder for nettverket var Bjørn O. Larssen, Ringsaker kommune

#### 4. Deltakere i nettverket: antall, type deltakere, event. navn på de viktigste

Norsk nettverk av oppvekstkommuner har bestått av seks kommuner. Foruten Ringsaker kommune har Øvre Eiker kommune, Ullensaker kommune, Eidskog kommune, Rygge kommune og Larvik kommune deltatt i nettverket.

#### 5. Nettverkets formål

Hovedmålet for prosjektet var ”å forebygge psykiske plager og lidelser blant barn og unge i aldersgruppen 0- 18 år” med delmålene ”å styrke barnas individuelle ressurser”, ”å styrke ressursene i det sosiale nettverket som omgir barnet”, og ”å bidra til at de strukturelle forholdene som styrker barnas levekår, blir ivaretatt”.

#### 5b) Aktiviteter i nettverket

Nettverket har vært organisert i faste samlinger, ofte med ulike temaer og innspill. Hver av deltakerkommunene har hatt vertskapet for samlingene etter tur og har i den anledning presentert sine viktigste tiltak innen oppvekstområdet for barn og unge. Flere av kommunene fulgte samtidig en opplæring i relasjonskompetanse i regi av Kempler- instituttet.

## 6. De viktigste resultater av nettverkets arbeid så langt

De seks kommuner som har igangsatt til dels svært ulike tiltak på oppvekstområdet. Det har dreid seg både 1) nye tjenester for barn og unge, 2) bedre kvalitet og tverrfaglig samordning av tjenestene, og 3) utvikling av ny kompetanse hos ansatte som jobber med barn og unge.

Tiltakene har omfattet familiesentre i Larvik kommune, pedagogiske ressursteam i skolene i Ullensaker kommune, Ungdommens Hus i Eidskog kommune og Ungdomshelsestasjonen i Rygge kommune, samt opplæringsprosjekter i relasjonskompetanse i flere barnehager i henholdsvis Ringsaker og Øvre Eiker kommune, en skole i Ringsaker kommune, barnevernet i Ullensaker kommune og familiesentrene i Larvik kommune.

Selv om tiltakene har vært tematiske ulike har hovedmålet om ”å forebygge psykiske plager og lidelser blant barn og unge i aldergruppen 0-18 år ” ligget i bunnen i alle tiltakene. De seks kommunene har imidlertid lagt forskjellig vekt på de ulike delmålene.

**Det første delmålet** om ”å styrke barnas individuelle ressurser” kommer for det meste indirekte til uttrykk ved at mange av tiltakene har vært rettet mot de som jobber med barn og unge og ikke direkte mot den primære målgruppen. Resultatene fra tiltakene vil derfor først komme de ansatte til gode, før de eventuelt får konsekvenser for barne- og ungdomsgruppen. De tiltakene som har vært rettet mest direkte mot den primære målgruppen, er Ungdommens Hus og Ungdomshelsestasjonen.

Når det gjelder **det andre delmålet**, ”å styrke ressursene i det sosiale nettverket som omgir barnet”, er det særlig opplæringen i relasjonskompetanse for de ansatte i barnehager, skole, barnevernet og i familiesentrene som har vært rettet mot dette delmålet. En styrking av deres fagkompetanse vil i neste omgang kunne komme hovedmålgruppene til gode. Evalueringa viser at resultatopptakelsen har vært særlig god mht. dette delmålet, hvor flere av de som jobber med barn og unge i kommunene har fått en intensiv opplæring i relasjonskompetanse.

**Det tredje delmålet** om ”å bidra til at de strukturelle forholdene som styrker barnas levekår, blir ivare tatt ” er tilstede i noen av tiltakene, slik som i de pedagogiske ressursteamene i skolene, Ungdomshelsestasjonen og familiesentrene som alle arbeider for en bedre tverrfaglig samordning av tjenestene for barn og unge, men til syvende og sist omfatter dette delmålet en helhetlig satsing på hele oppvekstområdet, slik Øvre Eiker kommune er et eksempel på.

Alle de seks kommunene hadde på ulikt vis hatt utbytte av å være med i nettverket. For det første så deltakerkommunene på nettverket som en møteplass hvor de kunne hente inspirasjon til tiltak i egen kommune. Presentasjonen av tiltakene fra de andre kommunene gav innspill og ideer til deres eget arbeid for barn og unge, slik som for eksempel arbeidet med familiesentrene i Larvik kommune og verdiarbeidet i Øvre Eiker kommune. For det andre så deltakerkommunene på nettverket som en verdifull plass for utveksling av erfaringer og utfordringer og spesielt med å finne gode løsninger. En slik utveksling fant sted både i plenum og uformelt i ulike sosiale sammenhenger. For det tredje betydde deltakelsen i nettverket et incitament for å fullføre det arbeidet som var påbegynt i kommunene i regi av nettverksprosjektet. Deltakelsen i nettverket ble derfor sett på som både 1) inspirerende, 2) løsningsorientert og 3) forpliktende for kommunene.

## 7. Viktige forklaringsfaktorer på resultater som er oppnådd

Under dette punktet tas opp noen av de faktorene som har virket fremmende på gjennomføringen av tiltakene. Eksempler på det første er de kommunale prosjektledernes entusiasme og motivasjon for tiltaket. De kommunene som har hatt **ildsjeler** som ledere, har ofte opplevd en spesiell intensitet og drivkraft. Det samme kan sies om **godt lederskap** i den enheten, hvor tiltaket fant sted. Andre faktorer som har virket fremmende på gjennomføringen, var at deltakerne opplevde tiltakene som **relevante og nyttige**. **Noen av faktorene som har fremmet gjennomføringen av tiltakene, har med andre ord**

**vært et stabilt og entusiastisk lederskap, samt deltakere som har opplevd tiltakene som relevante og nyttige.**

Det kan synes som om utviklingsarbeidet i relasjonskompetanse har **lyktes best i mindre enheter**, slik som barnehagene i Ringsaker og Øvre Eiker kommuner, samt i familierådene i Larvik kommune. Barnehagene og familierådene har ved sin tette struktur og begrensete antall ansatte vært mer overkommelige enheter for et kompetanseutviklingsarbeid enn store skoler, slik som i Ringsaker kommune. En annen faktor er selvsagt **tidsaspektet**, siden de enhetene som har drevet lengst, også har kommet lengst i utviklingsarbeidet. Det var en av årsakene til at barnevernet i Ullensaker kommune ikke var kommet like langt i opplæringen av relasjonskompetanse, men det skyldtes også utskiftninger og omrokkeringer i staben.

## **8. På hvilke områder har nettverket ikke oppnådd sine mål og hvorfor?**

Eksempler på faktorer som har virket hemmende på gjennomføringen av tiltakene, var **manglende eller skiftende lederskap** sammen med **store utskiftninger i deltakergruppen**. Andre faktorer var **mangel på tid og mangel på prioritering** av møter og praktisering av ny kunnskap, samt **mangel på langsiktig planlegging for vedlikehold og videreutvikling** av tiltaket. Mer generelle hindringer var pågående **omorganiseringer i kommunene**, samt ytre faktorer som **flytting av enheten eller sammenslåing av enheter** som hver på sin måte tok fokus bort fra tiltakene. **Med andre ord har mangel på tid og lav prioritering, samt manglende langsiktig planlegging virket hemmende på framdriften. Det samme har ytre faktorer som omorganisering, flytting og sammenslåing av enheter.**

## **9. Hva er hovedprioriteringen (les: utfordringene) for nettverket nå og i den nærmeste framtid?**

Utfordringene for de tiltakene som var tilknyttet opplæringen i relasjonskompetanse, var særlig knyttet til hvordan de **kunne vedlikeholde og videreutvikle den kunnskapen** som allerede var ervervet. De fleste av tiltakene var innforstått med at integreringen av kunnskapen ville ta tid. De hadde derfor lagt planer for en flerårig innsats, slik som for eksempel barnehagen i Øvre Eiker kommune. Andre uttrykte at de hadde problemer med **å sette av tilstrekkelig tid både på kort og lang sikt**. En annen utfordring var **opplæringen av vikarer og nyansatte** i idegrunnet og praktiseringen av relasjonskompetansen. Få av enhetene hadde utarbeidet et opplegg for dette, og flere uttrykte bekymring både for tilretteleggingen og ansvarsfordelingen av en slik opplæring. Utfordringene for barnehagene i Ringsaker kommune og de pedagogiske ressursteamene i Ullensaker kommune gjaldt særlig behovet for **å danne et kommunalt nettverk** til gjensidig støtte av henholdsvis omorganiseringen av de spesialpedagogiske tjenestene og opplæringen i relasjonskompetanse. Utfordringene for Ungdommens Hus og Ungdomshelsestasjonen lå, som nevnt tidligere, ikke så mye i å nå målsettingene som **å nå ut til hele målgruppen**.

**Utfordringene framover er med andre ord særlig knyttet til hvordan kommunene kan vedlikeholde og videreutvikle kunnskapen i relasjonskompetanse, opprettholde aktivitetene i de øvrige tiltakene, samt arbeide for å nå ut til alle målgruppene.**

## **10. Hvordan har forskerne bidratt i nettverkets arbeid?**

Evalueringen har hatt form av en sammenlignende analyse av tiltakene i de seks deltakerkommunene. Datainnsamlingen har i hovedsak foregått ved bruk av kvalitative metoder, dvs. intervjuer og dokumentanalyser, men også ved hjelp av noen mindre brukerundersøkelser i regi av kommunene selv. Evalueringen har pågått i to faser som hver for seg har omfattet datainnsamlinger, samt påfølgende analyser og rapporteringer. Den første fasen foregikk i perioden 2002- 2003, mens den andre fasen foregikk i perioden 2003-2004.

Evaluator har fulgt nettverksprosjektet over en treårsperiode og har underveis utarbeidet underveisnotater og gitt tilbakemeldinger både til nettverket som helhet og til de enkelte kommunene.

## **11- 13. Innovasjoner**

### **(her definert som noe nytt i forhold til disse kommunene)**

Som nevnt tidligere har jeg påpekt at det har skjedd resultater mht både 1) nye tjenester for barn og unge, 2) bedre kvalitet og tverrfaglig samordning av tjenestene, 3) utvikling av ny kompetanse hos ansatte som jobber med barn og unge. Alt dette er relatert til disse kommunene

### **11 a) i forhold til prosesser i nettverkets arbeid**

Nettverksprosjektet har resultert i bedre kvalitet og tverrfaglig samordning av tjenestene, både ved at ulike ansatte fra samme kommune har jobbet tettere og annerledes med hverandre, men først og fremst ved nye måter å organisere tjenestene på, i form av pedagogiske ressursteam i skolene og lage egne familiesentre. Dette er kanskje mer innovasjoner fordi de er delvis nykonstruksjoner, i hvert fall i norsk sammenheng.

### **11 b) i forhold til resultater som har gitt nytte for deltakerne i nettverket**

Dette har skjedd først og fremst i utvikling av ny kompetanse hos ansatte som jobber med barn og unge i form av opplæringen i relasjonskompetanse som mange deltok i og som gav dem helt ny forståelse og en ny måte å jobbe på, både i barnehagene, i skolene, barnevernet og i familiesentrene. Dette var den gang ny kompetanse i norsk sammenheng. I dag finnes det et norsk Kempler- institutt ledet av Bjørn O Larsen. I tillegg følte flere av deltakerne at det å møte andre på denne måten gav ny inspirasjon og innspill i jobben, om enn ikke innovasjon.

### **11 c) i forhold til brukerne**

Nettverksprosjektet har resultert i nye tjenester for barn og unge i noen av kommunene, slik som Ungdommens Hus og Ungdomshelsetjenesten. Dette er ikke innovasjoner i norsk sammenheng, men i disse kommunene.

Summa summarum- det som har preg av noe nytt – innovativt- er vel først og fremst opplæringen og innføringen av relasjonskompetansen i norske kommuner, samt noe organisatorisk innovativt i form av de pedagogiske ressursteamene og familiesentre, men sistnevnte er inspirert av svenske forhold.



## Nettverk to: Sammen om den gode skole i Buskerud

<b>Tittel:</b>	<b>Evaluering av prosjektet "Sammen den gode skole" i Buskerud</b>
<b>Forfattere:</b>	<b>Olsvik, Vigdis Mathisen i samarbeid med Reidun Norvoll og Trude Eide</b>
<b>Prosjektnavn:</b>	<b>Evaluering av prosjektet "Sammen om den gode skole"</b>
<b>Oppdragsgiver:</b>	<b>KS Buskerud og Læringscenteret</b>

### 1. Betegnelse på nettverket ( heretter les : prosjektet)

Prosjektet "Sammen om den gode skolen" i Buskerud

### 2. Når ble nettverket etablert

Prosjektet var treårig og gikk fra 2000- 2002.

### 3. Ansvarlig/ leder for nettverket:

Prosjektleder var Unni Høsøien fra KS sentralt.

Prosjektet ble initiert av KS Buskerud gjennom rådmannsutvalget i Buskerud i samarbeid med Statens utdanningskontor, skolesjefutvalget i Buskerud og Buskerud lærerlag. Prosjektet startet med drøftinger mellom rådmenn i Buskerud og representanter fra skoleverket om det kommunale engasjementet i den lokale skolen. I 1999 ble prosjektet presentert for ordførerne i Buskerud. Deretter ble det sendt ut invitasjoner til å delta i prosjektet til alle kommunene i Buskerud.

### 4. Deltakere i nettverket: antall, type deltakere, evt. navn på de viktigste

Av de ti kommunene som søkte om å få bli med, var det til slutt følgende ni kommuner som startet opp: Drammen, Lier, Hole; Hurum, Nedre Eiker , Øvre Eiker, Nore og Uvdal, Nes og Røyken.

### 5. Nettverkets formål

Hovedmålsettingene for prosjektet var følgende:

1. "Den lokalpolitiske interessen for og oppmerksomheten mot skolen skal økes. Lokalpolitikere skal i større grad stimuleres til å utforske det handlingsrommet som ny læreplan gir lokalt og dermed bidra til utforming av skolen på lokale premisser. Målet er at skolen skal bli et best mulig oppvekstpolitisk virkemiddel også sett fra et lokalsamfunns ståsted.
2. Kunnskap om læreplanen og skolens utfordringer i dagens samfunn må styrkes blant politikere og i kommuneledelsen.
3. Skolen skal i større grad oppfattes som et felles ansvar for hele kommuneledelsen og bevisstheten om hva en lokalt vil med skolen, skal økes. Det skal skapes rom for større opptatthet av og interesse for skole fra lokalsamfunnets side gjennom å utprøve arbeidsformer og medvirkningsstrategier. Det ønskes utprøvd "verktøy" som kan øke eierskapet til skoleutvikling i kommuneadministrasjonen, blant lokalpolitikere og i lokalsamfunnet generelt"

Med utgangspunkt i disse hovedmålsettingene ble kommunene bedt om å hente ideer til sine skoleprosjekter innenfor følgende fire deltema: 1. Kvalitet i skolen, 2. En skole for alle, 3. Ledelse i skolen, 4. Samhandling skole og lokalsamfunn.

Målgruppene i prosjektene inkluderte, foruten hovedmålgruppene kommuneledelsen og det øvrige politiske miljøet, dvs. kommunepolitikere, også andre målgrupper, slik som tillitsvalgte, rektorer, foreldre, elever og lokalbefolkningen.

### **5b) De viktigste aktivitetene i nettverket/ les: prosjektets organisering i nettverk**

Det ble dannet nettverk på ulike nivåer dvs. prosjektgrupper innen den enkelte kommune, samlinger for alle kommunene, møter med alle prosjektlederne, og møter i styringsgruppen. Det unike var at alle disse gruppene samlet aktører hvor mange normalt ikke ville møte hverandre, men at de alle jobbet for de samme målsettingene.

For det første ble det dannet **prosjektgrupper/nettverksgrupper** innen hver kommune. Disse var bredt sammensatte med for eksempel ordfører, rådmann, seksjons/etatsleder, leder i hovedutvalg/komité, politikere, representanter fra Lærerlaget og foreldrerrepresentanter, samt et par som også hadde med elever. De fleste av informantene opplevde gruppa som en god dialogarena som de hadde stort utbytte av. "Prosjektgruppa har vært det beste ved hele prosjektet. Her har vi fått en møteplass, hvor folk med ulik bakgrunn har kommet sammen og hatt synspunkter på skole" sa en av informantene. Prosjektgruppa bidro også til kompetanseoppbygging for den enkelte deltaker, og den opplevdes som et fruktbart samarbeidsforum for personer fra ulike ståsted, hvor det kunnskapsmessig var mye å lære av hverandre (for resultater se under punkt 6)

I tillegg til prosjektmøtene i kommunene, ble det i løpet av prosjektperioden i regi av den sentrale prosjektlederen holdt møter i styringsgruppen, prosjektledermøter og flere større samlinger. **Samlingene** gikk over to dager og hadde mellom 20 til 50 deltakere. Invitasjonene gikk ut til alle i kommunene, men det var stort sett bare personer fra prosjektgruppene som møtte i tillegg til noen personer fra skolene. Informantene fremhevet at samlingene stort sett hadde gitt dem gode innspill og ny og viktig kunnskap. **Prosjektledermøtene** hadde vært av noe mer varierende kvalitet og utbytte. Noen prosjektledere påpekte at disse møtene hadde hatt for mye preg av generelle innlegg, og at de hadde ønsket dem mer spisset mot et felles tema. Flere personer i prosjektgruppene hadde også ønsket mer informasjon om prosjektene i de andre kommunene. Altså selv om mange av disse ni prosjektlederne ikke kjente til hverandre, var de ikke spesielt vellykkete.

Når det gjaldt **den sentrale styringsgruppen**, var flere av informantene rimelig godt fornøyde med innsatsen til den sentrale styringsgruppen. Noen fremhevet nytten av at sentrale skolepolitiske aktører, som Kommunenes Sentralforbund (KS), Statens utdanningskontor, rådmenn osv. møttes og hadde en dialog seg imellom. Dette var også en unik samling av folk som normalt ikke møttes for å drøfte skolepolitikk, og de få jeg snakket med sa at dette hadde vært verdifullt. Dessverre lå det ikke i mitt mandat å gå videre med dette.

## **6. De viktigste resultater av nettverkets arbeid så langt**

### Ang. målsettingene

Sett under ett har prosjektet "Sammen om den gode skole" hatt en høy måloppnåelse, når det gjelder målsettingen om "å øke den lokalpolitiske interessen for skolen". Dette gjelder i begge målgruppene. Videre har prosjektet oppnådd en middels høy måloppnåelse for følgende tre delmål: "å styrke kunnskapen om læreplanen og skolens utfordringer", "å skape et økt fellesansvar for skolen i kommuneledelsen" og "å utforske handlingsrommet som ny læreplan gir". Her var måloppnåelsen størst for kommuneledelsen og noe mindre for kommunepolitikere. Når det gjelder den siste målsettingen om "utprøving av verktøy for å øke eierskapet til skolen", har prosjektet hatt en lav måloppnåelse i begge målgruppene. Det er viktig å understreke at prosjektet har fått god drahjelp fra den generelle samfunnsdebatten omkring skolen, og at dette kan ha bidratt til at prosjektet har oppnådd så vidt gode resultater.

### Ang. målgruppene

Når det gjelder målgruppene, har prosjektet hatt høyest nytteeffekt for kommunens ledelse. Dette skyldes at flere av de som sitter i ledelsen i disse kommunene, også har vært deltakere i prosjektgruppa og dermed direkte involvert i prosjektet. Prosjektene har vært rimelig godt forankret i ledelsen i de deltakende kommunene ved at enten ordfører, rådmann, fagsjef og utvalgsleder har deltatt i prosjektgruppene. Disse har dermed fått anledning til å følge diskusjonene både i prosjektgruppen og i de øvrige fora i kommunen, samt å delta på samlingene og møtene i regi av det sentrale prosjektet. De har derfor fått det største utbyttet av prosjektet.

De øvrige medlemmene i hovedutvalget, samt fagkonsulenten, har fått en middels nytteeffekt av prosjektet. Dette skyldes at noen av politikerne i hovedutvalget har deltatt i prosjektgruppen, og dermed fått et godt utbytte av det. Fagkonsulenten har i noen av kommunene også vært prosjektleder og har således vært sterkt engasjert i prosjektet. Disse to gruppene skårer derfor høyt på nytteverdien, mens de andre deltakerne i denne kategorien ikke gjør det. Siden nytteeffekten er ujevnt fordelt, skårer gruppen som helhet bare middels høyt på skalaen over nytteverdien av prosjektet.

Nytteeffekten er noe lavere, når vi ser på effekten for de øvrige medlemmene i kommunestyret. Ingen av disse har vært med i prosjektgruppa og heller ikke i utvalget for skole /undervisning. De har fått kunnskap om prosjektet og skolen først og fremst via møter i kommunestyret og i åpne møter om skolen. Enkelte av disse var velinformerte, men det skyldtes snarere egne erfaringer eller deres spesielle interesse for skolen, og ikke prosjektet som sådan.

Prosjektet har også nådd ut til en rekke andre målgrupper, slik som foreldre, elever, lærere og rektorer, samt til lokalbefolkningen generell, men disse inngikk ikke i evalueringen. Det samme gjelder omfanget og bredden av tiltakene som er igangsatt i kommunene, men heller ikke inngikk i denne evalueringen.

Et viktig, men ikke intendert resultat av prosjektet har vært at prosjektgruppene i noen kommuner har fungert som et viktig debattforum og en møteplass for ulike interessegrupper med tilknytning til skolen. Disse prosjektgruppene har vært bredt sammensatte og godt forankret i kommuneledelsen.. I et par kommuner har prosjektgruppene fungert så godt at kommunene har bestemt seg for å fortsette med dem. Dermed er det, som følge av prosjektet, skapt et nytt skolepolitisk forum i disse kommunene. På samme måte har den sentrale prosjektgruppa og de sentrale samlingene fungert som en viktig møteplass for de ni deltakende kommunene. Disse resultatene blir bare fremhevet i evalueringen, men inngikk ikke som en del av den.

## **7. Viktige forklaringsfaktorer på resultater som er oppnådd**

Forklaringsfaktorene skyldes dels prosjektet, dels eksterne faktorer. Prosjektet har hatt god drahjelp fra **den generelle samfunnsdebatten om skolen**. Prosjektet har også kommet **på riktig tidspunkt**, fordi det i flere av kommunene allerede var **relevante skoleprosjekter på gang**, og fordi det var **en voksende interesse for å politisere skoledebatten**. Det har ikke vært mulig å skille de eksterne påvirkningsfaktorene fra prosjektet, slik at det er disse ytre faktorene sammen med prosjektet som har gitt resultatene.

Ikke uventet har **utbyttet vært størst for dem som har sittet mest sentralt og deltatt mest aktivt** i prosjektet, dvs. for kommuneledelsen. En del av engasjementet og kunnskapen om skolen som kommunepolitikere har, skyldes vel så mye andre faktorer, som **samfunnsdebatten og personlige erfaringer og interesser**. I tillegg til disse to hovedmålgruppene har prosjektet også nådd ut til andre målgrupper, som ikke har vært i fokus for evalueringen, slik som foreldre, lærere, elever og lokalbefolkningen generelt. Noen representanter fra disse gruppene har deltatt i prosjektgruppene og kan ha opplevd en tilsvarende nytteeffekt som de andre deltakerne i prosjektgruppene. De øvrige

målgruppene har kun hatt befatning med prosjektet via skoleprosjektene eller åpne møter, men de har heller ikke inngått i evalueringen.

## **8. På hvilke områder har nettverket ikke oppnådd sine mål og hvorfor?**

Når det gjaldt den siste målsettingen om ”utprøving av verktøy for å øke eierskapet til skolen”, har prosjektet hatt en lav måloppnåelse i begge hovedmålgruppene. Dette skyldes hovedsakelig at ingen av kommunene hadde fått i gang egne tiltak på dette området.

Når det gjaldt nytteeffekten for de øvrige medlemmene i kommunestyret, var den noe lav. Dette skyldtes først og fremst, at ingen av disse hadde vært med i prosjektgruppa og heller ikke i utvalget for skole /undervisning. De hadde fått kunnskap om prosjektet og skolen først og fremst via møter i kommunestyret og i åpne møter om skolen. Enkelte av disse var velinformerte, men det skyldtes snarere egne erfaringer eller deres spesielle interesse for skolen, og ikke prosjektet som sådan.

## **9. Hva er hovedprioriteringen for nettverket nå og i den nærmeste framtid?**

Det vites ikke hvorvidt de interne nettverksgruppene i form av skolepolitiske debattfora fortsatt er i drift, og det er også uklart om det ble en styrket kontakt mellom kommunene etter at den sentrale prosjektgruppa ble oppløst.

## **10. Hvordan har forskerne bidratt i nettverkets arbeid?**

Evalueringen har hatt fokus på målsettingene og målgruppene for prosjektet og vurdert resultatene i forhold til disse (resultatevaluering). I tillegg har evalueringen hatt form av en følgeevaluering med vekt på en konstruktiv dialog mellom evaluator og aktørene i prosjektet med både muntlige og skriftlige tilbakemeldinger. Datainnsamlingen har i all hovedsak foregått ved bruk av kvalitative data, intervjuer og dokumentanalyser, samt i noen grad av deltakende observasjon på samlinger og møter. Alle de ni prosjektkommunene har fått skriftlige tilbakemeldinger enkeltvis, samt muntlige tilbakemeldinger ved våre besøk i samtlige kommuner.

I den første fasen av evalueringen hadde vi fokus på den politiske og administrative ledelsen i kommunen og intervjuet så å si alle ordførere, rådmenn, fagsjefer og ledere for hovedutvalg/komiteer for undervisning i de ni deltakende kommunene. I den andre fasen av evalueringen intervjuet vi et utvalg av kommunepolitikere i de seks kommunene som fortsatt var med i prosjektet, og snakket med dem om deres erfaringer og vurderinger av prosjektet ”Sammen om den gode skole”.

Evaluator trakk frem nettverksarbeidet som et ikke intendert resultat av prosjektet, både i form av nettverksgrupper innad i kommunen og mellom kommunene i form av den sentrale prosjektgruppa og de sentrale samlingen.

## **11- 13. Innovasjoner**

### **11 a) i forhold til prosesser i nettverkets arbeid**

I et par kommuner har prosjektgruppene fungert så godt at kommunene bestemte seg for å fortsette med dem. Dermed er det, som følge av prosjektet, skapt et nytt skolepolitisk forum i disse kommunene. Dette kan muligens kalles en administrativ/organisatorisk innovasjon. Hvorvidt dette eksisterer ennå, vet vi ikke.

### **11 b) i forhold til resultater som har gitt nytte for deltakerne i nettverket**

Samlingene gikk over to dager og hadde mellom 20 til 50 deltakere. Det var stort sett personer fra prosjektgruppene som møtte, i tillegg til noen personer fra skolene. Informantene fremhevet at

samlingene stort sett hadde gitt dem gode innspill og ny og viktig kunnskap. Dessverre har vi ikke mer detaljert informasjon. Det lå utenfor evalueringen.

Når det gjaldt den sentrale styringsgruppen, var det flere som fremhevet nytten av at sentrale skolepolitiske aktører, som Kommunenes Sentralforbund (KS), Statens utdanningskontor, rådmenn osv. møttes og hadde en dialog seg imellom. Det var også en unik samling av folk som normalt ikke møttes for å drøfte skolepolitikk. Hva konkret denne dialogen gikk på vet jeg ikke, men at det hadde vært nyttig for flere av deltakerne kom frem i samtalene jeg hadde, men dette hørte ikke inn under evalueringen, og ble derfor ikke fulgt opp.

### **11 c) i forhold til brukerne**

Prosjektet har også nådd ut til brukere, slik som foreldre og elever, samt til lokalbefolkningen generell, men disse inngikk ikke i evalueringen. Det samme gjelder omfanget og bredden av tiltakene som er igangsatt i kommunene, som enkeltvis har hatt betydning for brukerne, men som heller ikke inngikk i denne evalueringen.

## Nettverk 3: Kvalitet i relasjonsprosesser i barnehagene i Inderøy kommune

### 1. Betegnelse på nettverket

Prosjektet "Kvalitet i relasjonsprosesser" i Inderøy kommune har hatt fokus på relasjoner mellom voksne og barn.

### 2. Når ble nettverket etablert

Prosjektet "Kvalitet i relasjonsprosesser" startet våren 2002 med planleggingsdag med Berit Bae og ble avsluttet i 2004.

### 3. Ansvarlig/ leder for nettverket:

Prosjektet "Kvalitet i relasjonsprosesser" har vært ledet av to prosjektkoordinatører. Arbeidet til prosjektkoordinatørene har bestått av å lede framdriften i utviklingsprosjektet, inngå avtaler, administrere prosjektet, iverksette planer etc. **I tillegg har de to prosjektkoordinatørene ledet hvert sitt nettverk.** De deltar også i MOPED og i Grensenettverket, og sørger ellers for deltakelse fra Inderøy-barnehagene på dialogkonferanser, fagseminarer med mer

### 4. Deltakere i nettverket: antall, type deltakere.

Barnehagene i Inderøy kommune måtte søke seg med i prosjektet, og etter hvert kom alle med. Det ble stilt som forutsetning at barnehagene – både kommunale og private - skulle delta i nettverk, med jevnlig nettverkssamlinger for hele personalgruppene.

### 5. Nettverkets formål

Overordnet mål har vært at alle ansatte skal ha kunnskap om og praktisere relasjonsarbeid med vekt på anerkjennelse og det å møte ungene med respekt. Delmål har vært å få et felles språk og felles forståelse for å utvikle innsikt, samt å forbedre egen praksis. Sentrale tiltak i prosessen har vært at alle ansatte har deltatt på felles skoling og erfaringsutveksling, og personalet har observert egen praksis og drøftet dagligdagse samspillsituasjoner i personalmøter. Det har videre blitt etablert to nettverk hvor alle barnehagene deltar. Hver barnehage valgte ellers sitt eget prosjekttema innenfor den felles rammen.

### 6. De viktigste resultater av nettverkets arbeid så langt

På bakgrunn av undersøkelser og vurderinger som er gjort i evalueringsarbeidet er det grunnlag for å konkludere at:

1) Det har blitt etablert en felles plattform i barnehagene basert på en grunnholdning om å behandle ungene som subjekt. Dette kommer til uttrykk i personalets praksis, slik den enkelte selv vurderer egen praksis, slik den enkelte vurderer hele personalgruppens praksis, og gjennom de eksempler og beskrivelser som er gitt av denne praksisen. Det er noe variasjon med hensyn til hvor sterkt eller hvor gjennomgripende den felles plattformen oppleves av den enkelte, og dermed også variasjon med hensyn til i hvilken grad prosjektet har preget den enkeltes hverdag.

2) Når de voksne opptrer på en "anerkjennende" måte virker dette inn på ungenes sjølfølelse og på deres atferd. Det er gitt mange eksempler på at prosjektet, med stor sannsynlighet, har hatt positiv effekt på ungenes atferd og at deres sjølfølelse er styrket. Det er ikke mulig på bakgrunn av denne evalueringen å si i hvor stor grad dette gjelder for alle ungene i Inderøybarnehagen. Fra personalets side synes det å være stor bevissthet og årvåkenhet i forhold til at *alle* unger skal møtes med anerkjennende kommunikasjon.

3) Det er enighet i personalgruppene om at anerkjennende relasjonsarbeid gjelder i forhold til alle unger, uansett ungenes forskjellighet. Det synes ikke å være erfaring med at det er noe vanskeligere å praktisere anerkjennende væremåter i forhold til unger med særlige behov, men det er stilt spørsmål om det praktiseres noe ”trangere mønstre” i en del situasjoner i dette samspillet. Det er mulig det er behov for bedre differensiering mellom hva som er ”trange mønstre” og hva som er tydelige rammer. Det er en stor utfordring for voksne i samspill med barn, med særlige behov eller ikke, å klargjøre egne intensjoner, tilstander og grunnleggende forestillinger/forventninger i samspillet, og tilpasse sin atferd til dette.

### **Nettverkenes og ledelsens betydning**

Det har vært positivt at utviklingsprosjektet ”Kvalitet i relasjonsprosesser” er koblet til nettverksarbeid slik det er gjort i Inderøy kommune, og at nettverksledelsen og prosjektkoordinatorene har vært de samme personene. Det er åpenbart at nettverkene har stor betydning for personalgruppene og det synes å være stor enighet om akkurat dette, på tvers av barnehager og på tvers av stillingsgrupper. Koordinatorere fremholdt at det er viktig for dem, og for Inderøy-barnehagen, å være med i en større sammenheng, slik det er mulighet for gjennom nettverkene, for å få nødvendig påfyll og ”næring” til å drive eget utviklingsarbeid.

Som en sammenligning med prosjektet i Gjøvik kommune kan nevnes at det der var en prosjektleder som også hadde stilling som veileder, plassert sentralt i barnehageadministrasjonen i kommunen (Nyhus og Kolstad 2004). Denne personen – og funksjonen – spilte en viktig rolle i dette prosjektet, da barnehagestyrene og andre alltid hadde en person å kontakte dersom de trengte råd eller hjelp. I Inderøy ser det ut til at prosjektkoordinatorene fyller noe av den samme rollen, og ellers at nettverksgruppene i stor grad tilfredsstiller behovet for hjelp og råd fra andre. Dette kan ikke fastslås med sikkerhet ettersom det ikke har vært fokusert i evalueringsarbeidet.

Det virker i alle fall åpenbart når kommuner driver utviklingsarbeid som det er litt tyngde i, trengs det sentrale ressurser som sikrer kontinuitet og stabilitet, noen som ”er der” og kan kontaktes ved behov. Prosjektkoordinatorene i ”Kvalitet i relasjonsprosesser” synes det å ha hatt en nødvendig og viktig rolle som ”lim” eller bindeledd i utviklingsarbeidet, og deres måte å håndtere prosesser og mennesker på synes å fungere godt. Det har ikke framkommet noe i datamaterialet som går i retning av kritikk mot prosjektorganiseringen eller prosjektledelsen, noe det kunne vært mulighet for, spesielt i spørreskjemaundersøkelsen. Tvert imot er det tydelig at personalgruppene synes de har deltatt i et positivt utviklingsarbeid, og som de er glad for å ha deltatt i. Det synes også å være viktig den kontakten prosjektkoordinatorene har med omverdenen for å få faglig påfyll og inspirasjon, og dermed drivstoff til å fortsette utviklingsarbeidet.

I evalueringen av Gjøvik-prosjektet konkluderes det med at det kanskje kunne være behov for faglige nettverk også mellom de andre personalgruppene, ettersom det eksisterte et styrernettverk som ble vurdert som viktig. I Inderøy er det etablert nettverk som alle er inkludert i, noe som har vært en stor styrke.

## **7. Viktige forklaringsfaktorer på resultater som er oppnådd**

Evalueringen viser at prosjektet ”Kvalitet i relasjonsarbeid” ikke startet på ”bar bakke”, da det er tradisjon for å drive utviklingsarbeid i kommunen. Det er særlig to utviklingsprosjekt - ”Barne- og kultursenter” og ”Felleskap og ledelse i en endringsorientert organisasjon” - som trekkes fram som viktig bakteppe for prosjektet og som har bidratt til å berede grunnen for dette utviklingsarbeidet. I tidligere utviklingsprosjekt har det vært lagt vekt på å få bred deltakelse og eierskap, og at ikke noe skulle ”tres nedover hodet” på de ansatte. Utviklingsarbeidet har fått støtte fra politikerne som også gir uttrykk for at de mener utviklingsarbeid i kommunen er viktig og en god investering. Det er pekt på den viktige betydningen det har at prosjektkoordinatorene har vært engasjerte pådrivere i utviklingsarbeidet, og at det har vært en ledelse i kommunen som har gitt handlingsrom og nødvendig tillit.

## 8. På hvilke områder har nettverket ikke oppnådd sine mål og hvorfor?

Det ligger en utfordring når det gjelder samarbeidet med andre kommunale instanser i forhold til i hvilken grad det er felles grunnleggende verdier mellom de som veileder og de som veiledes. Det er også viktig at personalet i Inderøybarnehagen greier å opprettholde oppmerksomheten mot anerkjennende relasjoner, blant annet gjennom fortsatt å observere og drøfte egen praksis. Det bør vurderes å arbeide ytterligere med selvevaluering av egen praksis og den effekt den har på ungenes atferd og sjølfølelse.

## 9. Hva er hovedprioriteringene for nettverket nå og i den nærmeste framtid?

Utviklingsprosjektet "Kvalitet i Relasjonsprosessene" ble avsluttet våren 2004 med mottakelse for alle som arbeider i barnehagene i Inderøya. Høsten 2004 og våren 2005 har det vært arbeidet med evaluering og med planlegging av "veien videre". Dette har blant annet resultert i et nytt prosjektsamarbeid mellom Inderøy kommune og Berit Bae, om temaet "læring". Det har også vært ny dialogkonferanse i Østersund i regi av Grensenettverket, hvor Berit Bae og Gunilla Dahlberg var faglige innledere, sammen med representanter fra barnehager på begge sider av grensa, inkludert Inderøy.

Med erfaringene fra dette utviklingsarbeidet mener jeg det er viktig i fortsettelsen å

- vedlikeholde og **opprettholde oppmerksomheten** mot anerkjennende relasjoner og minne hverandre på denne grunnholdningen i det daglige arbeidet. Dette kan blant gjøres ved å fortsette med å drøfte praksiseksempler i personalmøter og i nettverksgruppene. Som grunnlag for dette er det viktig å gjøre observasjoner av egen praksis
- **drøfte nærmere de variasjonene** som er avdekket mellom barnehager og mellom stillingsgruppene og om det er behov for ytterligere oppmerksomhet slik at alle opplever å være like mye "med" i utviklingsarbeid videre
- **holde liv i nettverksarbeidet** og videreutvikle det slik at det til en hver tid best mulig tilfredsstiller behov og ønsker i personalgruppene
- **sikre en sentral ressurs** som holder tråden og kontinuiteten i utviklingsarbeid videre, og som samtidig holder nær kontakt med praksisen og dagliglivet i barnehagene
- vurdere om det er **nytilsatte og vikarer**, som ikke har deltatt i utviklingsarbeidet, som bør få mulighet til å gjennomgå tilsvarende prosesser som det øvrige personalet, og drøfte hvordan nye som kommer inn kan inkluderes i den felles plattformen
- utvikle **samarbeidet med andre kommunale instanser** som arbeider med barn/ynge og som har veilederoppgaver i barnehagene, slik at det sikres et mest mulig felles verdigrunnlag for arbeidet
- det bør vurderes om det kan være aktuelt å gjennomføre observasjoner i hverandres barnehager, både ut fra et læringsformål, men også med tanke på mer systematisk **selvevaluering** i forhold til hvilken effekt prosjektet kan ha hatt på ungenes atferd – i hvilken grad *alle* unger blir møtt med anerkjennelse.

## 10. Hvordan har forskerne bidratt i nettverkets arbeid?

Fra oppdragsgivers side ble det understreket at det var ønskelig at hele personalet i Inderøybarnehagene skulle involveres i evalueringsarbeidet. I denne omgang var det av interesse å fokusere spesielt på personalets opplevelser av prosjektet og deres vurderinger av hva prosjektet hadde betydd for deres praksis. Det ble på denne bakgrunn utformet et opplegg med to hovedundersøkelser; en skriftlig spørreundersøkelse for personalet i alle barnehagene og fokusgruppemøter med et utvalg av personalgrupper fra et utvalg ulike barnehager. I tillegg har forskeren gjennomført samtaler og/ eller intervjuer med syv personer som alle har vært sterkt involvert i prosjektet.



## 11. Andre relevante opplysninger – Om nettverket som arbeidsform

### Nettverksarbeid i Nord-Trøndelag

Når det gjelder nettverksarbeidet i Inderøy-barnehagene var dette noe som tok form gjennom prosjektet "Kvalitet i relasjonsprosesser", og som sammenfalt med nettverksarbeid i hele Nord-Trøndelag, etter initiativ fra Aud Eli Kristoffersen hos Fylkesmannen i Nord-Trøndelag. I forhold til nettverksarbeidet har Aud Eli Kristoffersen, i følge prosjektkoordinatorer og prosjektansvarlig, vært en viktig inspirator. Nettverket som arbeidsform ble tatt i bruk fra fylkesmannens side fra midten av 90-tallet, med nettverk både mellom barnehager, mellom kommuneadministrasjoner og barnehager og mellom kommunene. Det ble også benyttet nettverk som arbeidsform i forbindelse med innføring av rammeplanen for barnehagene i 1996. Det ble senere dannet et eget nettverk for Reggio Emilia-inspirert arbeid, og dette nettverket fikk senere navnet MOPED (Mulighetsorientert pedagogisk arbeid).

Aud Eli Kristoffersen karakteriserer nettverksarbeidet de driver i fylket som "pedagogisk nettverksarbeid" etter "Nord-Trøndelagsmodellen", og dette er definert slik:

*"Et kontraktfestet, deltakerstyrt samarbeid mellom flere barnehager/kommuner som på frivillig grunnlag over en tidsbegrenset periode er opprettet i den hensikt å arbeide med faglige spørsmål innenfor gitte rammer."*

Gode pedagogiske nettverk er i følge Kristoffersen (2005) preget av:

- åpenhet og involvering
- overraskelse, (en vet aldri hvor det bærer!)
- mening (se mening med noe/i noe, se noe på en helt annen måte, meningsproduksjon)

Ledelsesfunksjonen i nettverkene er viktig. Utøvelse av ledelse i nettverkene har stor betydning for at det skal bli energi og inspirasjon i gruppene. Stikkord for hva lederen av nettverket (omtalt som nettverksansvarlig) må ha oppmerksomhet på er *fokusområder, pedagogisk dokumentasjon, sammenbinding og spørsmål til videre diskusjon og refleksjon*. Lederen er en del av nettverksgruppa, men har spesielt ansvar for å dokumentere den fagutviklingen som skjer i gruppa. Fagutviklingen skal dokumenteres for, i følge Kristoffersen, at gruppa sammen skal forsøke å synliggjøre, begrepsliggjøre, gå i "motstand" mot og samtidig åpne for en forandret tenkning/handling.

### Nettverksarbeid med omverdenen

Etter at nettverket MOPED var startet ble det våren 2003 etablert samarbeidsprosjekt mellom fylkesmennene i Nord-Trøndelag og Sør-Trøndelag og Reggio Emiliaforeningen i Jämtland. Prosjektet fikk støtte gjennom Interreg. I dette samarbeidsprosjektet/nettverket kom Inderøya med for fullt. Dermed går det koblinger fra nettverksstrukturen i Inderøybarnehagene ut mot omverdenen - først til andre nettverk i Nord-Trøndelag (MOPED) og videre til nettverk innen Interregprosjektet i grenseområdene – det såkalte Grensenettverket.

I MOPED og Grensenettverket har barnehagefolkene fra Inderøya fått kunnskap og erfaring i nettverksarbeid og om bruk av dialogkonferanser og dialoggrupper. Denne måte å arbeide på har ligget som grunnlag for Grensenettverket, og erfaringene er tatt inn i nettverksgruppene på Inderøya. I Grensenettverket gjennomføres det en årlig dialogkonferanse over to dager med gjerne over hundre deltakere. Forutsetningen for å delta på konferansen fra de barnehagene som er involvert er at deltakeren er interessert og ønsker seg dit. Det er ikke ønskelig at medarbeidere "blir sendt" dit uten at de ønsker det selv.

Dialogkonferansene legges opp med noen (praksis)fortellinger fra barnehager fra begge sider av grensen. Fortellingene kan være stort eller smått fra barnehagens hverdag. Deretter er det faglig innlegg med en "teoretiker" på ca. 1 time, både fra Norge og Sverige, som kobler praksis og teori

sammen. Det er ca. 2 timer forelesning pr. dag, resten i dialoggruppene. De som arrangerer konferansen setter folk sammen i dialoggruppene, slik at det skal være spredning og ulikhet i gruppene.

Dialoggruppene gjennomføres med samtaleleder og med gruppevert som tar seg av praktisk opplegg. Samtaleleder skal ha en del forberedte spørsmål som det er mulig å diskutere. Hvis noen ønsker det kan de fortelle fra gruppene i plenum etterpå. Det viktigste er prosessen som skjer i gruppene. Det er ikke noe pliktig framlegg, men mange benytter anledningen til å fortelle noe, for eksempel om hva gruppene har vært opptatt av. Gruppesammensetningen endres ved neste dialogkonferanse.

### **Nettverksarbeid på Inderøy**

Hver barnehage i Inderøy skulle oppnevne en nettverksansvarlig. De nettverksansvarlige, sammen med styrerne, skulle møte i nettverksgrupper, fordelt på to nettverk, som fikk navnene "Nætt-heint" og "Nettverk2". Nettverksgruppene skulle foruten å dele erfaringer med hverandre arrangere nettverkssamlinger for hele personalet. Samlingene gjennomføres også etter en mal (jfr. dialogkonferansene), hvor opplegget er at det innledes om et tema for deretter å arbeide videre i dialoggrupper. I følge prosjektbeskrivelsen for prosjektet "Kvalitet i relasjonsprosesser" er hensikten med dialoggrupper "å få alle delaktige, og at de har stor frihet til å bruke tiden til det de finner mest interessant. En samtaleleder skal ha hovedansvar for prosessen."

## **Nettverk 4: Kvalitet i relasjonsarbeid** **- om samspillet mellom voksne og barn i Gjøvik-barnehagen**

### **1. Betegnelse på nettverket**

Nettverket eller prosjektet "Kvalitet i relasjonsarbeid" er gjennomført som prosessorientert etterutdanning i regi av Berit Bae, Høgskolen i Oslo. Utdanningen retter seg mot utvikling av personalets kompetanse, med fokus på prosesskvalitet i relasjonen mellom voksne og barn.

### **2. Når ble nettverket etablert**

Prosjektet; "Kvalitet i relasjonsarbeid" ble startet i august 2000 og hadde en varighet på 3 år.

### **3. Ansvarlig/ leder for nettverket:**

Prosjektet ble ledet av Inger Kolstad, Gjøvik kommune, og Berit Bae, førsteamanuensis ved Høgskolen i Oslo, ble engasjert som faglig veileder i prosjektet.

### **4. Deltakere i nettverket: antall, type deltakere, evt. Navn på de viktigste**

Alle 11 kommunale, samt en privat barnehage i Gjøvik var med i prosjektet.

### **5. Nettverkets formål**

Prosjektets *formål* har vært å styrke barnehagebarnas selvfølelse. Dette skulle oppnås ved å øke kvaliteten på samspillet mellom barn og voksne gjennom å utvikle de ansatte til bedre relasjonsarbeidere.

*Mål* for prosjektet er beskrevet gjennom tre delmål:

- 1 Personalet skal ved prosjektets slutt være i stand til å reflektere over egen praksis i her- og-nå situasjoner.
- 2 Barnehagene i Gjøvik skal gjennom dette prosjektet bidra til å befeste og forsterke en holdning der barn og voksne ser på hverandre med respekt.
- 3 Prosjektet skal bidra til at barnehagene kontinuerlig setter i gang forbedringstiltak og utviklingsprosesser basert på systematisk læring (observasjon og refleksjon) fra konkrete samspillsituasjoner mellom barn og voksne.

#### **5.b) Aktiviteter i prosjektet**

Den viktigste aktiviteten i prosjektet har vært den prosessorienterte etterutdanningen for å utvikle barnehagepersonalets relasjonskompetanse. De aktivitetene som har vært knyttet til dette, har vært kursdager med fagansvarlig, lesning av teori, observasjoner av samspillsituasjoner som har vært diskutert på personalmøtene i barnehagene.

Prosjektet har vært organisert med en prosjektgruppe bestående av prosjektleder og styrerne i barnehagene. I hver barnehage har det vært en intern prosjektgruppe med en ansatt fra hver avdeling ledet av styrer. Det eneste nettverket som Lene nevner i denne rapporten er styrernettet (se punkt 6)

### **6. De viktigste resultater av nettverkets arbeid så langt**

Evalueringen viser at prosjektet Kvalitet i relasjonsarbeid har vært et svært viktig prosjekt for Gjøvik-barnehagen, og at kvaliteten i barnehagetjenesten har økt betydelig.

Det har vært svært gode resultater når det gjelder læring og endring på basis av prosjektet.

- Prosjektets delmål er nådd. Personalet har lært seg å reflektere over egen praksis i her-og-nå situasjoner (delmål 1) og de har fått befestet en holdning der barn og voksne ser på hverandre med respekt (delmål 2). Når det gjelder tredje delmål, om at prosjektet skal bidra til at barnehagene kontinuerlig setter i gang forbedringstiltak og utviklingsprosesser basert på systematisk læring, er det grunn til å tro at dette vil skje, samtidig som det først kan vise seg i framtida. Det er grunn til å tro at også ungenes selvfølelse (prosjektformålet) har blitt styrket betydelig. De ressurser som har blitt brukt til prosjektet har ikke blitt opplevd som spesielt store eller at prosjektet har kommet i tillegg til alt annet. Prosjektet har glidd inn i daglig arbeid.
- Det er utviklet en relasjonskompetanse i organisasjonen som har gitt bedre kvalitet i tjenestetilbudet.
- Det er utviklet stor grad av økt bevissthet og refleksjonsevne omkring eget arbeid, hos alle i personalet.
- Det er i betydelig grad endret atferd i samspillsituasjoner, i forhold til barna, kolleger og foreldre. Endringene viser seg i form av nye tilstander av romslighet, smidighet, stolthet over eget arbeid, bedre utnyttelse av den enkeltes kompetanse og engasjement for barnehagen. Mer ”myndiggjorte” medarbeidere. Barn blir sett og hørt bedre.
- Personalet har erfart og lært seg arbeidsmåter og et felles språk som gir inntak til kontinuerlig læring og utvikling (lærende organisasjon).
- Samlet har dette arbeidet gitt en nødvendig plattform for også annet utviklingsarbeid.

Når det gjelder styrernettverket, er det tydelig at dette har hatt stor betydning for styrerne. Det ble stilt spørsmål ved om det kunne være behov for faglige nettverk også for de pedagogiske lederne og assistentene. Enkelte har påpekt at assistentene mangler fora for erfaringsutveksling på tvers av barnehagene.

## 7. Viktige forklaringsfaktorer på resultater som er oppnådd

Når det gjelder prosjektgjennomføring og prosess ser det ut til at de viktigste ”nøklerne” til suksess har vært:

- Selve temaet har vært vurdert som så grunnleggende viktig at det i seg selv har hatt en stor endringskraft (”kjernen i det å drive barnehage”).
- Alle har deltatt, på ”likefot”, d.v.s. at både assistenter, pedagogiske ledere og styrere har deltatt i utviklingsarbeidet på like vilkår.
- Alle har lest teori og gjennom dette utviklet felles språk/begreper. Begrepene er viktig for refleksjon, individuelt og kollektivt.
- Alle har gjennomført observasjon av samspillsituasjoner som har gitt godt grunnlag for refleksjon og læring.
- Det har vært gode kursdager og med god oppfølging i den enkelte barnehage.
- Det har vært tydelige intensjoner fra ledelsen i Virksomhetsområde Barnehager om viktigheten av utviklingsarbeidet, bl.a. gjennom god støtte, oppfølging og veiledning.
- Personene Berit Bae og Inger Kolstad har vært viktige.

Det er noen faktorer som peker seg ut som avgjørende for de positive prosesser som har vært gjennomført. Disse faktorene er for det første at **alle deltok på likt nivå**. Alle måtte involvere seg gjennom teorilesing og observasjon/refleksjon. Dette har gitt unike muligheter for både teoretisk læring og erfaringslæring hos den enkelte, og som grunnlag for **kollektiv læring** gjennom å bearbeide erfaringene og lese teori i fellesskap. Kompetanseutviklingen gjennom **kursdager med Berit Bae** har vært et kjerneelement, og den oppfølging barnehagene fikk i etterkant, både av Berit Bae og av Inger Kolstad, har vært av avgjørende betydning. Teoristoffet har gitt **et felles språk**, og begrepene har blitt en del av den felles (tause) kunnskapen. Gjennom de arbeidsmåter som er valgt har barnehagene

jobbet eksemplarisk i forhold til teorien om lærende organisasjoner og hva som må til for å utvikle dette.

Hele prosjektgjennomføringen har båret preg av at det har ligget **en sterk og tydelig intensjon bak og med god lederforankring**. Alle har forstått at dette var et viktig prosjekt, og at det ikke skulle være et kortvarig arbeid som skulle glemmes etterpå, men at det skulle bli **en del av organisasjonenes kompetanse og kultur**. Jeg vil si at det har vært stor grad av kongruens (sammenheng, entydighet) i prosjektets gjennomføring i forhold til intensjonene med det. Dette har gitt stor energi og kraft i prosessen.

Den kanskje viktigste faktoren for at prosjektet har blitt såpass vellykket, er **selve innholdet "Kvalitet i relasjonsarbeid"**. Med dette innholdet har prosjektet **gått rett i kjernen av det barnehagevirksomhet handler om**, og det har truffet den enkelte i "sjela". Det bør her tilføyes at den enkelte i personalgruppa har ulikt ståsted, erfaringer og verdier som de har møtt prosjektet med, og det er derfor noe varierende med hensyn til hvor langt den enkelte har utviklet seg. Det er pekt på at enkelte medarbeidere ikke kanskje har hatt samme utbytte som andre, men at alle har hatt et utbytte, og noen et svært stort utbytte. Det kan vurderes om det vil være behov for å gi enkelte medarbeidere andre personlige utviklingsmuligheter gjennom andre type tilbud, hvis de ønsker dette. Det kreves **personlig utvikling** for å bli gode relasjonsarbeidere.

Det er nødvendig med **en god prosjektleder** skal en slik prosess som dette prosjektet lykkes. Inger Kolstad har greid "å holde hesten på veien" – d.v.s. at hun har sørget for at alle har vært i prosessen, uten å fortelle akkurat fasitsvaret på hvor de skulle gå. Denne åpenheten i forhold til hva som kunne utvikle seg, slik også **faglig Berit Bae** har vist, at barnehagene selv kunne velge "sitt" prosjekttema, tror jeg har virket positivt på kreativiteten og eierskapet til prosjektet.

## 8. På hvilke områder har nettverket ikke oppnådd sine mål og hvorfor?

Det har ikke vært vesentlige faktorer som har hindret utviklingsarbeidet underveis, slik det er stilt spørsmål om i evalueringsspørsmålene. Det har vært enkelte **barrierer eller terskler med hensyn til teorilesing** (vanskelige begreper etc.) **og det å ha tilstrekkelig tid til lesingen**. Om dette kan karakteriseres som barrierer eller som positive utfordringer kan det være delte oppfatninger om. Ellers har det med **vikarer og sykemeldinger/permisjoner** i løpet av prosjektperioden blitt vurdert som barrierer av enkelte, i den forstand at de ikke har greid å få disse med i prosessen på en god nok måte.

## 9. Hva er hovedprioriteringen (utfordringer / utviklingsmuligheter) for nettverket nå og i den nærmeste framtid?

Det er pekt på en utfordring, når det gjelder **vikarer og de som var i permisjon** eller hadde sykemelding da prosjektet pågikk. Ifølge Lene er dette spørsmålet allerede en kjent utfordring i organisasjonen, og det bør derfor vurderes felles tiltak for også å gi denne delen av personalgruppa utviklingsmuligheter, der det viser seg nødvendig.

Det gjenstår å konkludere når det gjelder hva som er utviklingsmuligheter videre. I følge teoriene om læring i organisasjoner, er det nødvendig "å etablere gode indikatorer på at disse prosessene holdes ved like". Det kan konkluderes med at Gjøvik-barnehagene har arbeidet på en måte som, ut fra teorien, **sikrer virksomheten som lærende organisasjon**, og at det videre må arbeides med **å vedlikeholde prosessene**. Ting kan glemmes, ferdigheter og tanker må holdes ved like. Styrene viser også i intervjuene at de er oppmerksomme på denne utfordringen. Dette vedlikeholdet krever at en går igjennom de samme prosesser som tidligere, kanskje i nye former. Det kan også med fordel utføres eksperimenter med hensyn til innhold og organisering, og med bruk av selvevaluering, for å vinne nye erfaringer og å videreutvikle kompetansen.

## **10. Hvordan har forskerne bidratt i nettverkets arbeid?**

Evalueringens hovedspørsmål har vært å vurdere hvilke sentrale endringsprosesser som pågår i Gjøvik-barnehagene, generelt og på utvalgte områder: årsplanarbeid, personalsamarbeid, utviklingssamtaler, foreldresamarbeid og nettverkssamarbeid mellom styrerne. Videre har evalueringen vurdert innhold og kvalitet på disse endringsprosessene, samt hva som har støttet eller hindret utviklingsarbeidet. Det er gjennomført en omfattende datainnsamling med gruppeintervjuer av et utvalg assistenter, spørreskjema til pedagogiske ledere som har vært med i prosjektarbeidet, intervjuer med alle barnehagestyrere, innhenting av observasjoner av barnas kommunikasjon og handliner, samt en samtale med en gruppe foreldre.

## **11- 13 Innovasjoner**

Det har vært dannet faglige nettverk i dette prosjektet. Særlig for styrene har dette hatt verdi uten at det blir utdypet videre. Det etterlyses også likende nettverk for de pedagogiske lederne og for assistentene i barnehagene.

## Nettverk 5: Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvik-regionen (HEFA)

### 0. Bakgrunn

HEFA-prosjektet ble etablert høsten 2004 som et treårig regionalt samarbeids- og utviklingsprosjekt. Prosjektet er et samarbeid mellom de fem kommunene i Gjøvikregionen med rådmannsgruppa som prosjekteier.

Målgruppa for prosjektet er ledere, tillitsvalgte og verneombud. Prosjektets hovedmål er å skape helsefremmende arbeidsplasser for de til sammen 5000 ansatte i de fem kommunene. Dette skal gjøres gjennom en rekke tiltak:

- Coach-opplæring for 60 personer – frivillig påmeldte fra de fem kommunene
- Intro-dag i LØFT
- IA-opplæring for målgruppa
- Utviklingsverksted for målgruppa

ØF følger prosjektet og har levert to rapporter, basert på en breddestudie til målgruppa og en dybdestudie blant de som har gjennomført coachopplæring. På bakgrunn av resultater fra forskningen, har prosjektgruppa satt i gang nye tiltak/forbedringer i prosjektet. Blant annet viste første underveisrapport at en av kommunene hadde kommet lengre enn de fire andre ifht implementering av HEFA-arbeidet. Dette var også den kommunen som i lang tid hadde drevet med ledernettsverk på tvers av tjenester. Det resulterte i at også de andre fire kommunene satte i gang ledernettsverk. Etableringen av ledernettsverkene er en slags knoppskyting av HEFA-prosjektet. Vestre Toten kommune hadde interessante erfaringer i forhold til det med å spre og implementere utviklingstiltak i hele organisasjonen. Dette har de fire andre prosjektkommunene vist interesse for, slik at de alle vedtok å etablere egne ledernettsverk i løpet av 2005, tilpasset den enkelte kommune i form og innhold. Det ble bestemt at coachgruppa skulle ha en sentral funksjon i forhold til ledernettsverkene, blant annet gjennom å drive opplæring/coaching. Kommunene har løst denne oppgaven noe ulikt.

ØF har ikke gått inn og studert ledernettsverkene eksplisitt, men ser vi at nettverket har hatt konsekvenser for implementeringen av HEFA-prosjektet og kan dermed sies å være ett av suksesskriteriene i prosjektet.

### 1. Betegnelse på nettverket (eller prosjektet):

Ledernettsverk som går på tvers av tjenesteområder og ledernivåer  
(Prosjektets navn: Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvik-regionen).

### 2. Når ble nettverket etablert?

Vestre Toten kommune har hatt slike grupper siden slutten av 90-tallet, med svært positive erfaringer, og var en av årsakene til at de fire andre kommunene også etablerte ledernettsverk.

Gjøvik etablerte ledernettsverk i desember 2004.

Østre Toten, Søndre Land, Nordre Land etablerte sine ledernettsverk høsten 2005.

### 3. Ansvarlig/leder for nettverket:

Rådmenn i de fem kommunene er øverste ansvarlige, ellers har hvert av nettverkene organisert seg noe forskjellig.

### 3.a Organisering

**Vestre Toten:** 60 ledere fordelt i 7 – 8 grupper à åtte deltakere. Obligatorisk deltakelse. Månedlige møter.

**Søndre Land:** Omfatter 50 ledere fordelt på sju grupper. Det er 7 - 8 medlemmer i hver gruppe. De som er valgt ut er ledere med arbeidsgiveransvar (det vil si rådmann, kommunalsjefer, tjenesteområdeledere og enhetsledere) Rammene for den enkelte gruppe (slik som møtehyppighet,

møtested, møteledelse) og temaene for møtene bestemmes av gruppen selv. Møtehyppigheten varierer, men kan vel typisk være en gang annen hver måned.  
**Østre Toten:** 78 ledere fordelt på 13 nettverksgrupper a` seks deltakere. Minimum to møter pr år.  
**Gjøvik:** 14 nettverksgrupper med 5-10 deltakere i hver. Nettverkene organiserer seg sjøl mht møteplan, innkalling, referater, temaer på dagsorden. Rådmannen forventer at lederne deltar.  
**Nordre Land:** 8 nettverksgrupper a` 5 -7 deltakere. Forventes at alle ledere og mellomledere deltar i en nettverksgruppe.

**4. Deltakere i nettverket: antall, type deltakere (offentlig, privat osv), evt navn på de viktigste**  
Hver av nettverksgruppene består av ledere fra ulike tjenesteområder og ledernivåer.

#### **5a. Nettverkets formål**

Hensikten med ledernetverkene er å skape et lærings- og inspirasjonsforum. Kommunene er vant med å ha ledergrupper innenfor hvert tjeneste- /virksomhetsområde. Her er det naturlig nok mye fokus på faglige og økonomiske spørsmål. Med ei gruppe på tvers av tjenesteområder og ledernivåer er ønsket å sette mer fokus på temaer som kommunikasjon, utviklingsprosesser, helsefremmende arbeidsplasser, ledelse osv. Kommunene formulerer sine mål for ledernetverkene noe forskjellig, men det er mest fokus på at:  
Nettverksgruppene bidra til at ledere blir kjent på tvers av ledernivå og tjenesteområder for å få bedre forståelse for hverandres situasjon, lederne skal utvikle felles holdninger/praksis rundt ledelse, veilede hverandre i grupper i forhold til ulike utfordringer innenfor ledelse, samt utveksle erfaringer med formål å utvikle kommunen som en lærende organisasjon. Det blir også sagt at målet er at lederne skal få faglig påfyll og utvikling. Ledernetverkene er også en måte å skolere nyansatte ledere.

#### **5b. De viktigste aktiviteter i nettverket**

Nettverkene er noe ulikt organisert i de fem kommunene. Følgelig har de også hatt noe ulike aktiviteter, men stort sett er de felles om;

- Oppstartssamling – før etablering av nettverkene var alle deltakerne med på en oppstartssamling hvor coachene la til rette rammer og innhold.
- Jevnlige (månedlige) møter med fastsatt dagsorden.
- Opplæring gitt av coachene innenfor temaer fra kommunikologien, møteplanlegging, stressmestring, teambuilding og lignende. Dette har i noen kommuner vært obligatorisk, i andre frivillig i den forstand at nettverksgruppa har selv bestemt om de vil ha coachene med eller ikke.
- Opplæring i IA-virkemidler fra Arbeidslivssenteret. Nordre land har evaluert IA-avtalen ved å gjennomgå et skjema utarbeidet av Arbeidslivssenteret. Pålagt å bruke coach i evalueringen.
- Fellesmøter med coachene, tillitsvalgte og hovedvernombud (målgruppa i HEFA).

#### **6. De viktigste resultater av nettverkets arbeid så langt**

HEFA-prosjektets mål er tydeligere forankret hos lederne, pluss at innhold og mål for prosjektet er blitt spredt ut til flere tjenesteområder.  
Forståelsen for kommunikologi og løsningsfokusert tilnærming i kommunikasjon er bedre forankret hos lederne.  
Opplæringen gitt av coachene har gitt lederne økt kommunikasjonskompetanse.

#### **7. Viktige forklaringsfaktorer på resultater som er oppnådd**

Nettverkene er initiert fra rådmann og deltakelsen er obligatorisk (i Vestre Toten)  
Coacher har deltatt med opplæring og veiledning inn i ledernetverkene.  
Inspirasjon fra de erfaringene som er gjort i Vestre Toten Kommune.

#### **8. På hvilke områder har nettverket ikke oppnådd sine mål, og hvorfor**



<p><b>9. Hva er hovedprioriteringene for nettverket nå og i den nærmeste framtid?</b>          Kontinuitet.          Klare å skape gode læringsarenaer.</p>
<p><b>10. Hvordan har forskere bidratt i nettverkets arbeid?</b>          ØF har dokumentert nettverkets organisering og arbeid, men ikke sett nærmere på effekter eller resultater av nettverkene.</p>
<p><b>Nærmere om nettverk og innovasjon: På hvilke måter er innovasjon relevant i forhold til dette nettverket:</b>          (innovasjon: endring som medfører nyhet, enten som administrativ innovasjon i nettverket (sp 11), innovasjon for den enkelte deltaker (enten som ny prosess eller ny tjeneste/produkt (sp 12), eller som en nyhet ut mot brukerne (spørsmål 13).</p>
<p><b>11. Innovasjoner i forhold til prosesser i selve nettverkets arbeid, beskriv:</b></p>
<p><b>12. Innovasjoner i forhold til resultater som har gitt nytte for deltakerne i nettverket, beskriv:</b></p> <p>Selve nettverksetableringen er et resultat av HEFA-prosjektet.          Arbeidet i nettverkene har ført til at de overordnede målene i HEFA-prosjektet er bedre forankret og i større grad blir implementert utover i organisasjonen. Samtidig så har coachenes bidrag inn mot ledernetverkene gjort at lederne i større grad har forstått hensikten med coachopplæringen og nytten av dette tiltaket i egen organisasjon          Det er også et poeng at coachene har drevet en opplæring i ledernetverkene som i stor grad også har bidratt til økte ferdigheter hos lederne – de har brukt nettverksmøtene som en opplæringsarena hvor de har blitt presentert for ny kunnskap, samtidig som de har diskutert og delt erfaringer. I mellomperioden fram til neste nettverksmøte har de praktisert den nye kunnskapen, og på neste møte deler de så sine erfaringer og refleksjoner med de andre deltakerne. Det å reflektere over egen praksis, egne holdninger bidrar til ny innsikt og ny læring som forhåpentligvis gir endret praksis! (jfr Tillers erfaringslæringstrapp).</p>
<p><b>13. Innovasjoner i forhold til innovasjoner ut mot brukerne, beskriv</b></p>
<p><b>14. Andre relevante opplysninger</b></p>

## Nettverk 6: Fagnettverk i etniske minoritetsspørsmål, Lillehammer Kommune

### 0. Bakgrunn

ØF i samarbeid med flyktningetjenesten i Lillehammer kommune, fikk våren 2005 prosjektmidler fra UDI (nå IMDI) til prosjektet "Helhetlig inkludering: Modell for kompetanseutvikling gjennom nettverk". Prosjektet kom i stand som en følge av et økende behov for koordinering av integreringsarbeidet i kommunen. Intensjonen bak etableringen av egne fagnettverk for ansatte i kommunene bygger på en erkjennelse av at kompetansen på etniske minoritetsspørsmål i mange kommuner er samlet hos en tjeneste, og at det derfor er et ønske om å spre kunnskapen om kulturforståelse og tverrkulturell kommunikasjon til flere tjenester enn flyktningetjenesten. Samtidig er det også slik at ansatte i flyktningetjenesten er avhengig av et godt samarbeid med de andre tjenestene for å oppfylle intensjonene med introduksjonsloven, og dermed avhengig av et felles faglig fundament for det tverretatlige samarbeidet.

Samtidig fikk ØF også en henvendelse fra Lørenskog kommune som ønsket å utvikle et opplæringstilbud i kulturforståelse for ansatte i kommunen som arbeidet med etniske minoriteter. I dette prosjektet ble det også etablert fagnettverk.

Denne gjennomgangen omfatter både nettverkene i Lillehammer og i Lørenskog kommune, og mye av det jeg skriver er hentet fra et notat jeg nå arbeider med om erfaringer fra nettverkene (ØF-notat 02/2007).

### 1. Betegnelse på nettverket (eller prosjektet):

Fagnettverk i etniske minoritetsspørsmål

### 2. Når ble nettverket etablert?

September 2005 (Lillehammer)/ desember 2005 (Lørenskog)

### 3. Ansvarlig/leder for nettverket:

Nettverket har ingen fast leder, men en gruppeleder for hvert møte. Ledelsen kan gå på omgang det vil si velges eller utpekes hver gang eller en deltaker i nettverket kan få ansvar for gruppen over en periode som for eksempel et halvt år.

En gruppeleder har følgende oppgaver:

- Gruppeleder skal finne rom og et tidspunkt og innkaller til møtet
- Gruppeleder skal sette i gang nettverksprosessen og påse at de avtale reglene overholdes
- Gruppeleder avslutter og oppsummerer møtet

Utover gruppelederens ansvar har hver enkelt deltaker av gruppen ansvar for å at gruppen fungerer tilfredsstillende. Det blant annet:

- presis oppmøte
- si ifra til gruppeleder dersom man er forsinket eller ikke kan møte
- vise respekt for og overholde reglene for nettverksgruppen
- være aktiv deltakende

I Lillehammer har de valgt å ha en felles overordnet koordinator for begge nettverksgruppene (lederen av flyktningetjenesten) som har ansvar for å:

- "å holde tak i" gruppene – dvs følge dem opp, etterspørre hvordan det går,
- innkalle til felles møte,
  - gi innspill til faglig input, - skaffe innleder, foreslå artikler el.l
  - ta opp felles utfordringer,
- ha ansvar for forankring ifht lederne til de som er med i nettverket/evt ansvar for å følge opp at noen (f.eks overordnet sjef) tar for seg forankringsprosessen ifht lederne.

- Spre erfaringer fra nettverket tilbake til kommunen (via kanaler som politisk og administrativ rapportering, o.l)

I Lørenskog har de valgt at flyktingetjenesten får ansvar for å innkalle nettverksgruppene til to felles møter pr år. Utover det skal nettverksgruppene være selvgående.

#### **4. Deltakere i nettverket: antall, type deltakere (offentlig, privat osv), evt navn på de viktigste**

Deltakerne kommer fra ulike tjenester i kommunen. Felles for deltakerne er at alle på en eller annen måte arbeider med etniske minoriteter til daglig, og har som en uttalt interesse å øke sin egen kompetanse i kulturforståelse. En forutsetning for deltakelse er at deltakerne må være interessert i å lære av andre og være innstilt på å bidra med egne erfaringer, for det er gjennom en åpen og nysgjerrig holdning at en kan finne nye løsninger på de utfordringer en står overfor.

Kriterier for deltakelse i nettverk:

- at deltakerne har en solid faglig tilhørighet/kan tilføre nettverket kunnskap og erfaringer
- at deltakerne har en grunnleggende interesse av å delta
- at deltakerne har tro på at deltakelse gir muligheter for å påvirke/få noe til å skje
- at deltakerne innehar posisjoner som gir dem innflytelse
- at deltakerne er villige til å bruke tid på nettverket
- at deltakerne samlet representerer et mangfold av tjenester

I Lillehammer består "fagnettverk i etniske minoritetsspørsmål" av to grupper med seks deltakere i hver gruppe.

I Lørenskog består fagnettverket av to grupper med ni deltakere i hver.

#### **5. Nettverkets formål**

Det overordnede målet med etableringen av egne fagnettverk for etniske minoritetsspørsmål, er å skape endring i form av endrede holdninger og praksiser i arbeidet med flyktninger og innvandrere i kommunen. Et felles begrep på den type endringer som søkes oppnådd, er innovasjon. Innovasjon er en planlagt endring som har til hensikt å forbedre praksis (Skogen og Sørli 2002:15).

Målet med nettverksgruppene er at deltakerne skal diskutere ulike problemstillinger og bistå hverandre i å utdype problemfeltet og finne mulige løsninger eller måter å håndtere et dilemma/utfordring på. Refleksjon og dialog rundt erfaringer og problemstillinger vil både kunne føre til holdnings- og handlingsendring hos den som tar opp problemstillingen og de andre som deltar i nettverket. Gjennom arbeidet i nettverket vil en også kunne oppnå bedre samarbeid med andre faggrupper ved at en lærer å se en utfordring fra ulike faglige ståsteder.

Det er et mål at nettverkene etter hvert skal kunne ta inn deltakere som ikke har gjennomført opplæringsprogrammet, for på den måten å spre holdninger, kunnskaper og ferdigheter som er avgjørende for å finne gode løsningsorienterte samarbeidsmetoder. Det er en viktig suksessfaktor at nettverkene består av deltakere som er motiverte for oppgaven, gjennom at de er interessert i å lære av andre og er innstilt på å dele egne erfaringer.

#### **5b. De viktigste aktiviteter i nettverket**

1. Opplæring over fire (Lillehammer)/ seks (Lørenskog) dager med fokus på temaene:
  - Innføring i sentrale begreper og teorier i kommunikasjon og kulturforståelse
  - Innføring i og praktisering av nettverksmodellen (modell for veiledning i grupper)
  - Organisering av nettverksgrupper
2. I prosjektet har vi utarbeidet en nettverksmodell, som er en bearbeidelse av Handal & Lauvås' modell for kollegaveiledning og Svisdahls modell for gruppeveiledning. Modellen tar utgangspunkt i at en av deltakerne har et case som hun/han ønsker veiledning på, eventuelt

forslag til løsninger. Gjennom å følge trinnene vil man kunne gjennomføre gode nettverksmøter.

Nettverksgruppene møtes en gang hver eller annenhver måned. Møtene varer i to timer. Stort sett vil da deltakerne gjennomgå nettverksmodellen på konkrete case – refleksjon over egen praksis – innspill til løsninger.

Andre aktiviteter som også har blitt benyttet i nettverkene er:

3. Hospitering – observere andres arbeidsfelt/oppgaver - skape seg et helhetsbilde av situasjonen
4. Reflekterende team – indre/ytre dialog – reflektere over mulige andre måter å se situasjonen på.
5. Lesesirkel – legge fram og gjennomgå faglitteratur for hverandre.

6. Felles oppfølgingsdag etter tre måneder hvor nettverksgruppene er samlet. Erfaringsutveksling og oppfrisking av teori og modeller.

7. Felles temadag etter ett år. Erfaringsutveksling og ny faglig påfyll (deltakerne spiller inn sine behov).

## **6. De viktigste resultater av nettverkets arbeid så langt**

Deltakerne opplever å ha fått økt sin kompetanse:

- Bedre innsikt i egen situasjon
- Lettere å forstå andres situasjon – fått en større forståelse for helheten av tjenestene.
- Økte ferdigheter i kommunikasjon
  - Stiller oftere spørsmål, kommer ikke så ofte med råd til kolleger
  - Sender ”ballen” tilbake i stedet for å løse andres problemer for dem.
- Nettverksmøtene har vært en viktig arena for å kunne ta opp vanskelige faglige spørsmål som det ellers ikke finnes noen arena for.
- Større trygghet på seg selv som fagperson.
- Større tillit til egne beslutninger.
  - Erkjenner egen svakhet – kan be om hjelp.
- Overførbar kunnskap. Opplever å ha fått økt sin kommunikasjonskompetanse også i andre sammenhenger.

## **7. Viktige forklaringsfaktorer på resultater som er oppnådd**

- Faste og forutsigbare rammer – (møtetidspunkt, varighet, sted) viktig for stabiliteten i gruppa. (Begge nettverksgruppene i Lhmr har flyttet sitt møtetidspunkt til tidlig om morgningen, noe som har gjort at de nå får alle deltakerne med på møtene.)
- Trygghet i gruppa en viktig forutsetning for at deltakerne bidrar med egenopplevde case.
- Genuin interesse i å lære av hverandre. Ønske om å dele og bidra med egne erfaringer.

## **8. På hvilke områder har nettverket ikke oppnådd sine mål, og hvorfor**

En av intensjonene var at nettverksdeltakerne skulle sette i gang kollegaveiledning/ nettverkslæring på egen arbeidsplass. Dette har ikke blitt gjennomført. Deltakerne opplever det vanskelig å sette i gang noe på egenhånd uten at de som skal delta har gjennomgått opplæring/fått innføring i intensjonene bak modellen.

Videre ble det sagt at nettverket over tid skulle rekruttere inn flere medlemmer slik at de etter hvert kunne deles i flere nettverksgrupper, bestående av noen gamle og noen nye. Det har ikke blitt flere nettverksgrupper, men nye medlemmer er ved et par tilfeller rekruttert inn i de eksisterende gruppene. Deltakerne forklarer at de har brukt lang tid på å etablere gruppa, finne en struktur som fungerer for alle og skape trygghet mellom medlemmene. De synes ikke tidspunktet er inne for å omstrukturere og splitte opp gruppen til fordel for nye grupper.

## **9. Hva er hovedprioriteringene for nettverket nå og i den nærmeste framtid?**

Videreføre det de allerede gjør. Bli bedre på det de gjør.

**10. Hvordan har forskere bidratt i nettverkets arbeid?**

- Utvikling og initiering
  - Utvikle og gjennomføre et opplæringsprogram
  - Utarbeide nettverksmodell
  - Faglig forankrete innspill underveis - veiledning
- Evaluering

**Nærmere om nettverk og innovasjon: På hvilke måter er innovasjon relevant i forhold til dette nettverket:**

(innovasjon: endring som medfører nyhet, enten som administrativ innovasjon i nettverket (sp 11), innovasjon for den enkelte deltaker (enten som ny prosess eller ny tjeneste/produkt (sp 12), eller som en nyhet ut mot brukerne (spørsmål 13).

**11. Innovasjoner i forhold til prosesser i selve nettverkets arbeid, beskriv:****12. Innovasjoner i forhold til resultater som har gitt nytte for deltakerne i nettverket, beskriv:**

Dersom en skal følge definisjonen av innovasjon som sier at det er en planlagt endring som har til hensikt å føre til en forbedret praksis, kan en stille spørsmålet; forbedring for hvem? I denne sammenheng skulle vi da sagt at det burde være til forbedring for brukerne (de etniske minoritetene?). Dette vet vi dessverre lite om. Det vi imidlertid vet er at deltakerne i nettverket beskriver seg selv som mer kompetent i sin yrkesrolle. De har fått en arena der de kan diskutere viktige faglige problemer/utfordringer uten å måtte "stå til ansvar", de lærer gjennom å reflektere over egne tankemønstre og handlinger, og de lærer gjennom å få spørsmål og innspill til løsninger fra de andre. De er blitt mer bevisst hvorfor de tenker og handler som de gjør og de er blitt mer bevisst at de selv i stor grad kan påvirke hvordan brukerne skal oppfatte dem. Deltakerne sier også at de har fått større forståelse for situasjonen til de andre tjenestene, det innebærer at de har fått bedre innsikt i de strukturelle forholdene som påvirker tjenesteytingen overfor brukerne.

**13. Innovasjoner i forhold til innovasjoner ut mot brukerne, beskriv**

Kanskje har det tverrfaglige nettverket bidratt til bedre tjenester for brukerne, i form av at de er mer koordinerte? Dette er verdt å undersøke nærmere!

**14. Andre relevante opplysninger**

## Nettverk 7: TaKT

Sosial- og Helsedirektoratet gjennomfører i årene 2006-2008 en satsing for bedre tilrettelegging av det kommunale tjenestetilbudet til barn med nedsatt funksjonsevne og deres familier (TaKT). Satsingen omfatter et nasjonalt opplæringsprogram som Østlandsforskning er prosjektleder for i faglig samarbeid med Høgskolen i Lillehammer.

Målgruppen for TaKT-opplæringen er ansatte som arbeider med barn med nedsatt funksjonsevne og deres familier, innenfor alle fag, enheter og nivå i kommunene.

Opplæringen er organisert fylkesvis. Kommunene inviteres til å melde på en mest mulig bredt sammensatt tverrfaglig gruppe. Noen kommuner har på forhånd etablerte tverrfaglige team som utgjør naturlige deltakergruppe på kurser, mens andre kommuner ikke har det eller melder på evt. andre deltakere enn de som allerede er involvert i kommunale tverrfaglige nettverk.

Det overordede målet for hele opplæringen er å bidra til gode løsninger for familier med barn med nedsatt funksjonsevne. Organiseringen av kurset bygger på ideen om at

- Gode løsninger krever **kunnskap** om familienes rammebetingelser, deres livssituasjon, behov og ønsker
- **Kunnskap** om lover, regler, tilbud og muligheter
- Gode løsninger krever ferdigheter og **klokskap** i møtet mellom brukere og tjenesteapparat og mellom profesjoner og etater
- Gode løsninger skapes i **samhandling** mellom familiene, nærmiljø og tjenesteapparat

Som konsekvens av denne ideen er TaKT-opplæringen organisert ikke bare som er kurs, der man får formidlet kunnskap via undervisning, men først og fremst en møteplass der ideer til gode og kanskje nye løsninger kan oppstå i møtet mellom ulike profesjoner, funksjoner, enheter, kommuner og forvaltningsnivå. Mellom samlingene (3 samlinger) jobber deltakerne i kommunale/interkommunale grupper med en *gjennomgangsoppgave* som skal føre fram til presentasjon av en god løsning/ide på siste samling.

TaKT opplæringsprogrammet bygger nettverk på flere nivå:

### **Kommunale/interkommunale tverrfaglige nettverk**

En idè med opplæringsprogrammet er at deltakerne skal starte opp og videreføre egne tverrfaglige nettverksgrupper, dersom ikke slike strukturer allerede er etablert og fungerer godt i egen kommune. Noen steder er det naturlig og hensiktsmessig å søke sammen med nabokommune/-bydel i interkommunale nettverk. Det siste deltakerne gjør før de reiser fra siste samling er i den enkelte kommunale/interkommunale gruppe å lage en forpliktende handlingsplan for *veien videre* – hvordan de skal jobbe sammen og med hva etter endt kurs. Nettverkene kan også omfatte samarbeidspartnere utenom kommunen. Aktuelle samarbeidspartnere er her NAV-/trygdekontor, hjelpemiddelkontor, habiliteringstjeneste, familievernkontor, lærings- og mestringssentre og andre.

### **Nettverk på fylkesnivå**

TaKT-samlingene arrangeres fylkesvis og TaKT-samlingene utgjør på denne måten en arena for samhandling, utveksling av erfaringer og læring for fagpersoner i kommuner innen et fylke.

### **Virtuelt nettverk nasjonalt**

Etter hvert som deltakerne gjennomfører opplæringen tar de i bruk et nettsted, der bla gode løsninger og ideer fra deltakerkommunene legges ut, samt kontaktadresser for alle deltakerne.

### **Erfaringer – hva har skjedd?**

TaKT Opplæringsprogrammet er i løpet av høsten 06 og våren 07 gjennomført i 13 fylker: Østfold, Nordland, Hordaland, Telemark, Troms, Vestfold, Hedmark, Oppland, Buskerud, Akershus, Finnmark, Oslo og Nord-Trøndelag. I alt har 650 deltakere fra 162 kommuner/bydeler og 4 habiliteringstjenester deltatt.

Her har blitt utviklet og presentert om lag 150 ”gode løsninger” som har blitt til i arbeidet i de kommunale/interkommunale nettverkene. I noen tilfeller har kommunale deltakere møttes for første gang, og nye ideer har oppstått i dette møtet. I andre tilfeller har etablerte tverrfaglige grupper utviklet ideer til nye løsninger i møtet med andre kommuner på samlingene.

Det synes som om særlig samarbeide i interkommunale grupper har generert nye løsninger.

Det vil imidlertid kreve mer inngående analyse av produktene (presentasjonene) og prosessene for å kunne identifisere innovasjoner mer tydelig. Det samme gjelder de ca. 150 handlingsplaner for veien videre som nettverkene har laget.

To uker etter siste samling inviteres deltakerne til å svare på en elektronisk spørreundersøkelse som input til evaluering av opplæringsprogrammet. Pr dato har vi mottatt 257 svar på undersøkelsen.

73 % sier seg her enig/ganske enig i påstanden om at de kommer til å fortsette arbeidet i det kommunale /interkommunale nettverket

39 % sier seg enig/ganske enig i at de kommer til å holde kontakt med deltakere fra de andre kommunene (fylkesnettverket)

62 % mener (enig/ganske enig) de har tatt det første skritt i handlingsplanen som ble laget siste kursdagen.

83 % tror de kommer til å gjennomføre tiltakene i handlingsplanen

Her er behov for oppfølging/følgeforskning for nærmere identifisering av innovasjoner – ikke minst med tanke på implementering og varighet.

Her er det aktuelt å følge noen casekommuner i regionen i etterkant av TaKT-kursene.

Vi viser her til ØF-notat 13/2007.

## Nettverk 8: TotAl- nettverket

<b>1. Betegnelse på nettverket (eller prosjektet):</b>			
TotAl (Toten aluminium)			
<b>2. Når ble nettverket etablert?</b>			
1998			
<b>3. Ansvarlig/leder for nettverket:</b>			
Tor Holdø			
<b>4. Deltakere i nettverket: antall, type deltakere (offentlig, privat osv), evt navn på de viktigste</b>			
Ca 30 private industribedrifter			
<b>5. Nettverkets formål</b>			
TotAl er en uavhengig forening som arbeider med arena – og nettverksbygging for å styrke verdiskaping og innovasjon i aluminiumsbearbeidende bedrifter.			
<b>5b. De viktigste aktiviteter i nettverket</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbeid med lokale/regionale utdanningsinstitusjoner om å utvikle relevante og gode utdannings- og kompetansehevingstilbud</li> <li>• Samarbeid bedriftene i mellom om å komme inn på nye markeder, få større ordre og posisjonere seg hos nye store kunder</li> <li>• Bli kjent aktiviteter for å legge grunnlag for mer samarbeid og for å kunne utnytte hverandres kompetanse og kapasitet (utstyr, arbeidskraft)</li> <li>• Felles markedsføring av miljøet ("klynga")</li> <li>• Deltakelse i "klyngeaktiviteter" rette mot å bygge opp felles infrastruktur i klynge (som Centre of Expertice, FoU-selskapet RTIM, inkubatorer)</li> </ul>			
<b>6. De viktigste resultater av nettverkets arbeid så langt</b>			
Det er vanskelig å si mye sikkert om resultater. For det første fordi mye av dette er vanskelig å måle, for det andre fordi vi ikke har prioritert å bruke ressurser på dette så langt.			
Figuren nedenfor oppsummerer hvilke typer tiltak og effekter vi likevel har forsøkt å si noe om:			
	<b>Bedrift</b>	<b>Nettverk</b>	<b>Klynge</b>
<b>Direkte</b> (Kontrakter, medlemmer og kroner)	- Nye kontrakter - Bedre utnyttelse av ressurser - Lavere kostnader	- Nye medlemmer - Nye prosjekter	- Nye klyngeaktiviteter
<b>Bi-effekt</b> (Sosial kapital)	- Nye partnere - Større vilje og evne til samarbeid	- Nye felles møteplasser - Bedre omdømme blant medlemmene	- Bedre samarbeids-klima regionalt
<b>Ringvirkning</b> (Klyngeeffekter)	- Nye tilbud - Flere kunder og konkurrenter	- TotAl bedre kjent - Bedre evne til å samspille med andre klyngeaktiviteter	- Lettmetallmiljøet bedre kjent - Tiltrekker seg investeringer
Kort sagt mener vi at vi kan se resultater i alle rutene over. Hvor sikre disse funnene er diskuteres i rapporten Johnstad & Leirvik 2007 (se VS2010s hjemmeside)			



### **7. Viktige forklaringsfaktorer på resultater som er oppnådd**

- En har lagt stor vekt på at alle prosjekter skal være godt forankret i konkrete utfordringer hos bedriftene og med sikte på å være nokså direkte nyttige – også på relativt kort sikt
- En har brukt tid på å få formulert hva behovene er og på å finne hensiktsmessige måter å møte dem på (bla tatt flere runder med eksterne aktører som VOX og VS2010 for å få oss til å forstå hva bedriftene ville – og ikke ville)
- TotAl var et godt forankret, lokalt initiativ. Det har vært støttespillere lokalt (Næringsrådet, Totens Sparebank, Kunnskapsparken, skolene) som har vært delvis drivere/ildsjeler og delvis positive, lydhøre og tilgjengelige – og villige til å bruke ressurser på dette.
- En hadde alt fra starten kunnskaper om klynger/regional samhandling og klarte å omsette dette i lokal praksis. Dette har gitt en evne til å ha langsiktige perspektiver og til å se små hendelser/tiltak/prosjekter i et større perspektiv (viktig for energi, drivkraft, evne til å tenke strategisk og langsiktig og til å sørge for at ting tas videre og ikke dør ut etter prosjektslutt)
- Et av de første tiltakene var kompetanseutvikling. Dette var en ufarlig samarbeidsarena og prosjektet var viktig for å begynne å etablere flere/sterkere relasjoner mellom bedriftene
- Arbeidet har vært ledet/drevet av en gruppe svært standhaftige ildsjeler

### **8. På hvilke områder har nettverket ikke oppnådd sine mål, og hvorfor**

Det har vært vanskelig å finne en god modell for kompetanseheving – spesielt for de små/minste bedriftene - dette jobbes det videre med

Prosjekter rettet mot ledelse og organisasjonsutvikling har ikke hatt særlig suksess. SMB har svært lite kapasitet til å drive organisatorisk utviklingsarbeid. Slike innovasjoner er sterkt behovsstyrte og inkrementelle: en gjør ingenting før det virkelig brenner. Interessante erfaringer fra å koble organisasjons- & ledelsesprosjekt til et prosjektet rettet mot ISO-innføring.

Tanken om samarbeid for å utnytte hverandres ledige kapasitet gikk tregt. Dette har imidlertid fått ny giv etter som bedriftene har blitt bedre kjent – positivt nå.

Det er generelt vanskelig å finne tid & ressurser til samarbeidstiltak – men sett i lys av hvor hardt presset mange av disse bedriftene er så er det egentlig svært gode resultater

### **9. Hva er hovedprioriteringene for nettverket nå og i den nærmeste framtid?**

Å finne en organiserings-, drifts- og finansieringsmodell som gjør at TotAl kan etablere seg som forening med ansatt daglig leder og noe administrativt personell

Å få til flere prosjekter av typen TotAl-Fly. Hvor en helt konkret gjennom forretningsmessig samarbeid har fått inn flere STORE nye ordre og etablert seg hos nye kunder/på nye markeder  
Generelt fortsette de ulike nettverkstiltakene, særlig med fiols på tiltak som gir direkte, konkrete resultater (penger i kassa). En har vurdert det dit at dette er det viktigste i denne fasen

### **10. Hvordan har forskere bidratt i nettverkets arbeid?**

På ulike måter:

- Gjennom overordnede analyser (klyngeanalysen) og gjennom å samarbeide med øvrige aktører i klynga på et mer overordnet nivå (hjelp til å ”sette TotAl i sammenheng”)
- Gjennom samarbeid med TotAl om nettverksaktiviteter. Både som samtalepartner & ”rådgiver” ift hvordan organisere og drifte, men også bistått direkte i arbeidet for eksempel som leder av nettverkssamlinger eller prosess fasilitator
- Gjennom å legge til rette for og delvis drive et nordisk bench-learning prosjekt

**Nærmere om nettverk og innovasjon: På hvilke måter er innovasjon relevant i forhold til dette nettverket:**

**(innovasjon: endring som medfører nyhet, enten som administrativ innovasjon i nettverket (sp 11), innovasjon for den enkelte deltaker (enten som ny prosess eller ny tjeneste/produkt (sp 12), eller som en nyhet ut mot brukerne (spørsmål 13).**

**11. Innovasjoner i forhold til prosesser i selve nettverkets arbeid, beskriv:**

Nettverksorganiseringen er en organisatorisk innovasjon i seg selv.  
Denne har gått gjennom 3 faser – senest med en større omorganisering av nettverket i 2005 (når TotAl ble forening og fikk en ansatt daglig leder) – og dette er for så vidt organisatoriske innovasjonene.

**12. Innovasjoner i forhold til resultater som har gitt nytte for deltakerne i nettverket, beskriv:**

*Besvart under pkt 6.*

**13. Innovasjoner i forhold til innovasjoner ut mot brukerne, beskriv**

Brukerne i dette tilfellet er bedriftenes kunder.

Bedriftene fungerer som systemleverandører i større grad nå, og kundene kan nå i større grad forholde seg til et helt kompetansemiljø og lettere finne totalløsninger.

Mer informasjon om miljøet og dets tjenester & muligheter er tilgjengelig for kunder/potensielle kunder

En del bedrifter har fått kvalitetssikringssystemer på plass

Det KAN ha blitt bedre service/kundebehandling gjennom kursing/opplæring ift dette (det vet vi ingenting om)

**14. Andre relevante opplysninger**

## Nettverk 9: Bluelight: nettverk for informasjonssikkerhet

<p><b>1. Betegnelse på nettverket (eller prosjektet):</b> Bluelight, nettverk for informasjonssikkerhet. Bluelight er et innovasjons- og kompetansenettverk innen informasjonssikkerhet, med utgangspunkt i Innlandet.</p>
<p><b>2. Når ble nettverket etablert?</b> Høst 2002, Arena-prosjekt under Innovasjon Norge (forprosjekt i 2001 og 2002).</p>
<p><b>3. Ansvarlig/leder for nettverket:</b> Gjøvik Kunnskapspark: Svein Pettersen (2002-06), Christian Meyer (2006-2007)</p>
<p><b>4. Deltakere i nettverket: antall, type deltakere (offentlig, privat osv), evt navn på de viktigste</b> Ca 40 deltakere, fra hele landet. Både private bedrifter (produkt/tjenesteleverandører og brukerbedrifter slik som Telenor), offentlige aktører (fylkeskommuner, departementer) og virkemiddelaktører, kunnskapsorganisasjoner som Høgskolen i Gjøvik (HIG), interesseorganisasjoner som IKT-Norge. De viktigste aktørene er nok Høgskolen i Gjøvik og Gjøvik Kunnskapspark, Telenor, Innovasjon Norge og Ibas m.fl.</p>
<p><b>5. Nettverkets formål</b> Bluelight sin visjon er å være anerkjent som ett av de ledende kompetansenettverk innen fagområdet informasjonssikkerhet (IS) i Europa. Målsettingene er å generere kompetanseutvikling, bevissthet, verdiskaping og nyskaping relatert til informasjonssikkerhet i et internasjonalt perspektiv. Bluelight skal styrke deltakerne og sørge for etablering av nye aktører i markedet.</p>
<p><b>5b. De viktigste aktiviteter i nettverket</b> Bluelight er basert på fem ulike byggeklosser:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>utdanning:</b> master og bachelor i IS er etablert ved HIG, og doktorgradsnivå under etablering</li><li>- <b>forskning:</b> NISlab ble etablert i 2002, og fokuserer på IS i et internasjonalt perspektiv. De har ca 30 vitenskapelig tilsatte, hvorav 6 er professorer/førsteamanuenser</li><li>- <b>arenaer:</b> ulike samhandlingsarenaer er etablert som møteplasser mellom brukergrupper, eksempelvis for helsesektoren og kommunesektoren</li><li>- <b>”trusselbilde”/samfunnsinformasjon:</b> Norsk Senter for Informasjonssikring (NorSIS) er etablert på permanent basis i Gjøvik i regi av Gjøvik Kunnskapspark. Deres oppgave er å ”bedre sikkerhet og redusere sårbarheten for informasjons- og kommunikasjonssystemer i samfunnet generelt”</li><li>- <b>næringsutvikling:</b> Den nasjonale inkubatoren SECTOR er etablert i regi av Gjøvik Kunnskapspark og fokuserer på sikkerhet generelt. Den er distribuert, og skal dermed dekke hele Norge</li></ul>
<p><b>6. De viktigste resultater av nettverkets arbeid så langt</b></p> <p>a) I forprosjektet ble et Masterstudium etablert ved HIG. I Arena-perioden har fokus vært på å videreutvikle Masterstudiet, utvikle Bachelorstudium, samt utvikling av EVU-tilbud.</p> <p>b) FoU-enhet er etablert ved HIG, kalt NISlab</p> <p>c) Inkubatoren SECTOR er ansvarlig for utvikling av produkter/tjenester og bedrifter</p> <p>d) Møtearenaer er skapt, og politisk legitimitet er oppnådd gjennom resultatoppnåelse og utstrakt kontakt med fylker, departementer, interesseorganisasjoner mv. Flytting av NorSIS er et resultat av dette.</p>
<p><b>7. Viktige forklaringsfaktorer på resultater som er oppnådd</b> Fokus på resultater/mål, ikke lokalisering Behov i markedet, IS i vekst, få andre konkurrerende aktører og nettverk Konkret fokus også på kort sikt Tillitt og nærhet bygd opp relativt raskt gjennom raske gevinster (Master-studiet), mobilitet, flere deltakere kjente hverandre Personfaktoren: idealister, samfunnsansvar, se utover egen bunnlinje Prosjektledelse i nettverk: ryddig og profesjonell Bevisst sammensetning av prosjektgruppen: kompetanse og ressurser, betydning av personfaktoren, homogenitet vs heterogenitet, lokalisering, offentlig/privat, leverandører vs brukere, både regionale og nasjonale aktører viktig</p>

<p>Næringslivet deltatt aktivt  Kompetansebasis: var en faglig basis i regionen ved oppstart av nettverket  Innovative aktører i det offentlige og virkemiddelapparatet  Oppnådd effektivitet til tross for geografisk distribuert nettverk, men kognitiv og sosial avstand var liten.</p>
<p><b>8. På hvilke områder har nettverket ikke oppnådd sine mål, og hvorfor</b>  Innovasjoner og kommersialisering, internasjonalisering, samspillet mellom FoU og næringsliv som grunnlag for nye bedrifter, er fire forbedringspunktene. I tillegg: for få små bedrifter har blitt trukket med i nettverksarbeidet.</p>
<p><b>9. Hva er hovedprioriteringene for nettverket nå og i den nærmeste framtid?</b>  Medlemsbasert nettverk med begrenset offentlig finansiering fra slutten av 2006.  Hovedprioriteringene nå er: mer innovasjoner og kommersialisering, internasjonalisering, flere samarbeidsprosjekter, få realisert PH.D utdanning, og få bedre samspill FoU og næringsliv. Generelt gi mer nytte for deltakerne som er i nettverket.</p>
<p><b>10. Hvordan har forskere bidratt i nettverkets arbeid?</b>  Deltatt i styringsgruppen og drivernode som observatør, skrevet nettverkets historie, vært diskusjonspartner for blant annet prosjektledelse, drevet informasjonsarbeid, skrevet evalueringer, deltatt i søknadsskriving for nettverket om NCE, arrangert seminar om ansatte som ressurs..</p>
<p><b>Nærmere om nettverk og innovasjon: På hvilke måter er innovasjon relevant i forhold til dette nettverket:</b>  <b>(innovasjon: endring som medfører nyhet, enten som administrativ innovasjon i nettverket (sp 11), innovasjon for den enkelte deltaker (enten som ny prosess eller ny tjeneste/produkt (sp 12), eller som en nyhet ut mot brukerne (spørsmål 13).</b></p>
<p><b>11. Innovasjoner i forhold til prosesser i selve nettverkets arbeid, beskriv:</b>  En prosessinnovasjon er at bedriftene tok kontakt med HIG og dokumenterte behov for en utdanning innen IS. Gjennom interne omprioriteringer ved HIG, støtte økonomisk og kompetanse fra næringsliv samt offentlig støtte, ble studium realisert på rekordtid, uten diskusjoner om hvor dette skulle være. Så prosessinnovasjonen er i måten et studium ble etablert på.   Det var også innovativt det brede samarbeidet som var mellom Hedmark og Oppland og andre aktører for å få etablert NorSIS på Gjøvik.</p>
<p><b>12. Innovasjoner i forhold til resultater som har gitt nytte for deltakerne i nettverket, beskriv:</b>  Master-studiet i IS har gitt mulighet for ansatte hos nettverksbedrifter og andre til å utvikle kompetanse om IS som igjen har gitt større sikkerhet i de enkelte bedriftene, i form av bedre planer, trusselbilde og tiltak. Den konkrete effekten i form av kroner spart er imidlertid vanskelig å måle. Deltakelse/medlemskap i Bluelight har gitt økt legitimitet for deltakerbedriftene, som de kan benytte i kommersiell virksomhet.  Etablering av møteplasser har gitt mulighet for etablering av kontakter mellom bedrifter og mellom det offentlig, FoU og bedrifter. Potensialet her er imidlertid enda større.</p>
<p><b>13. Innovasjoner i forhold til innovasjoner ut mot brukerne, beskriv</b>  Et eksempel er at Bluelight har bidratt til spredning av tjenester som skal gi bedre informasjon og holdninger om IS for privatpersoner, forvaltning og bedrifter. Dette har skjedd i egen regi, gjennom utviklede fora mot kommuner og helsevesen eller gjennom NorSIS.</p>
<p><b>14. Andre relevante opplysninger</b>  Et distribuert funksjonelt nettverk innen IS innovativt, fordi det ikke var noen slike nettverk innen IS i Norge. Distribuert nettverk er også ganske innovativt i innovasjonssammenheng. At nettverket var funksjonelt og ikke knyttet til bransje og geografi er også ganske innovativt.</p>

## Nettverk 10: Nettverk for elektroniske kunderelasjoner

<b>1. Betegnelse på nettverket (eller prosjektet):</b> Nettverk for elektroniske kunderelasjoner (NEK)
<b>2. Når ble nettverket etablert?</b> Februar 2004, etter et regionalt seminar (finansiert av Prokom) i desember 2003. Opphørte våren 2006
<b>3. Ansvarlig/leder for nettverket:</b> Østlandsforskning v/Svein Bergum
<b>4. Deltakere i nettverket: antall, type deltakere (offentlig, privat osv), evt navn på de viktigste</b> Ca 10 deltakere: Foruten ØF og HIL (Sell) var det deltakere fra offentlige og private kundesentre /call centre i Hedmark og Oppland: slik som Norstat, NSB, Telenor, Norsk Tipping, One2One, HSMedia, Innovasjon Norge og Apropos Internett.
<b>5. Nettverkets formål</b> Skape et regionalt nettverk i Hedmark og Oppland for aktører innen kundekontaktsentervirksomhet. med formål erfaringsutveksling, kompetanseutvikling, få fram data om disse typer virksomheter, forbedre legitimitet og ekstern informasjonsspredning for "bransjen".
<b>5b. De viktigste aktiviteter i nettverket</b> Informasjon om egen virksomhet, erfaringsutveksling om faglige temaer, informasjon om nasjonal og internasjonal forskning, få fram data om disse typer virksomheter til bruk i eksternt informasjonsarbeid, bli bedre kjent og skape bedre samarbeid mellom aktører i bransjen.
<b>6. De viktigste resultater av nettverkets arbeid</b> a) Seminaret som ble avholdt på Hamar om IKT i servicevirksomhet b) Aktører ble bedre kjent, gjennom presentasjon av egne bedrifter, og dette ga også grunnlag for utveksling av enkelte personer mellom bedrifter c) Bedre kunnskapsgrunnlag om "bransjen", som ga grunnlag for informasjon i FoU-rapporter og i pressen
<b>7. Viktige forklaringsfaktorer på resultater som er oppnådd</b> Nettverket ble en betinget suksess: Virksomhetene var operative og hadde vanskeligheter med å prioritere arbeidet. Mange forfall og mange utsatte møter, selv om det kun var møter 3-4 ganger i året. Men enkelte personer i virksomheter som Norstat og NSB prioriterte arbeidet, og påsto at dette hadde gitt økt kunnskap, økt motivasjon og nye kontakter.
<b>8. På hvilke områder har nettverket ikke oppnådd sine mål, og hvorfor</b> Det fikk ikke varighet utover to år, og vi fikk ikke til skikkelige felles tiltak innen kompetanseutvikling og utviklingsprosjekter.
<b>9. Hva er hovedprioriteringene for nettverket nå og i den nærmeste framtid?</b> Nettverket er lagt ned. ØF, sammen med de to viktigste samarbeidspartnerne, vurderte at for mange deltakere prioriterte dette for lavt.
<b>10. Hvordan har forskere bidratt i nettverkets arbeid?</b> Forskerne tok initiativ, ledet arbeidet, skrev referater, frambrakte Fou-informasjon til deltakerne.
<b>Nærmere om nettverk og innovasjon: På hvilke måter er innovasjon relevant i forhold til dette nettverket:</b> (innovasjon: endring som medfører nyhet, enten som administrativ innovasjon i nettverket (sp 11), innovasjon for den enkelte deltaker (enten som ny prosess eller ny tjeneste/produkt (sp 12), eller som en nyhet ut mot brukerne (spørsmål 13).
<b>11. Innovasjoner i forhold til prosesser i selve nettverkets arbeid, beskriv:</b> Det fantes to slike nettverk i Sverige, men ingen i Norge. Derfor var det i minste en innovasjon i norsk sammenheng ved at forskere ble opptatt av kundeservice og call center i regional utvikling, og fikk til et samarbeid mellom forskere, Innovasjon Norge, utdanningsinstitusjon og bedriftene (både private og offentlige) på dette området.
<b>12. Innovasjoner i forhold til resultater som har gitt nytte for deltakerne i nettverket, beskriv:</b> Deltakerne fikk tilgang til en del studier som forskerne hadde identifisert, spesielt knyttet til regional

utvikling, data om bransjens utvikling og størrelse, og hvordan lage gode arbeidsplasser innen call center virksomhet.

**13. Innovasjoner i forhold til innovasjoner ut mot brukerne, beskriv**

Dette kjenner vi ikke til.

**14. Andre relevante opplysninger**

Service studier ved HIL og HIHM gikk parallelt med nettverket, og vi hadde et par eksempler på at studenter skrev oppgave med utgangspunkt i deltakerbedrifter. Pensumlitteratur ble tilgjengelig for nettverksdeltakere.

**Læringsnettverk – en modell for innovasjon  
i distriktskommuner?  
(VIOS forprosjekt)**

Notatet dokumenterer arbeidet med ØFs forprosjekt i VIOS om læringsnettverk og innovasjon. Hovedaktivitetene har vært beskrivelse og analyse av ti innovasjonsnettverk der ØF har vært engasjert, hvorav sju i offentlig sektor. I slutten av notatet beskrives tre innovasjonsprosjekter som vi har muligheter for videre samarbeid med.

**Notat nr.: 15/2007  
ISSN: 0808-4653**