

ØF-notat 2/2014

Kompetanseveiviser Oppland

En liten evaluering

av

Merethe Lurfald og Hans Olav Bråtå

Østlandsforskning er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984. Instituttet har siden 2011 vært organisert som et aksjeselskap med Hedmark fylkeskommune, Oppland fylkeskommune, Høgskolen i Lillehammer, Sparebanken Hedmark og Stiftelsen Østlandsforskning som eiere. Østlandsforskning er lokalisert på Lillehammer, men har også et kontor på Hamar.

Instituttet driver anvendt, tverrfaglig 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 viktigste oppdragsgivere er departementer, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

ØF-notat 2/2014

Kompetanseveiviser Oppland

En liten evaluering

av

Merethe Lurfald og Hans Olav Bråtå



Tittel: Kompetanseveiviser Oppland – en liten evaluering

Forfatter: Merethe Lerfald og Hans Olav Bråtå

ØF-notat nr.: 2/2014

ISSN nr.: 0808-4653

Prosjektnummer: 1177

Prosjektnavn: Evaluering av Kompetanseveiviser Oppland

Oppdragsgiver: Oppland fylkeskommune

Prosjektleder: Merethe Lerfald

Referat: Det er gjennomført en liten evaluering av virkemidlet Kompetanseveiviser. Rammen for oppdraget har vært 50 000 kr. Denne rammen gir i realiteten ikke rom for en reell evaluering av ordningen. Formålet er å gi et grunnlag for videre vurderinger knyttet til virkemidlet Kompetanseveiviser.
Bedriftsinformantene er godt fornøyd med virkemidlet. Prosessveiledningen oppfattes som meningsfylt og nyttig. Videre har den ført til økt bevissthet i bedriftene.

Emneord: Kompetanseveiviser, Starthjelp, evaluering, virkemidler, kompetanse

Dato: Januar 2014

Antall sider: 26

Pris: Kr 70,-

Utgiver: Østlandsforskning
Postboks 223
2601 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00

Telefaks 61 25 41 65

epost: 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

På oppdrag fra Oppland fylkeskommune er det gjennomført en liten evaluering av virkemidlet Kompetanseveiviser. Rammen for oppdraget har vært 50 000 kr. Denne rammen gir i realiteten ikke rom for en reell evaluering av ordningen. Formålet er å gi et grunnlag for videre vurderinger knyttet til virkemidlet Kompetanseveiviser.

Vi takker informantene for data og oppdragsgiver for et interessant prosjekt.

Lillehammer, januar 2014


Kjell Overvåg
forskningsleder


Merethe Lerfald
prosjektleder

Innhold

1	Om Kompetanseveiviser og evalueringen av dette virkemidlet.....	7
1.1	Karriere Oppland	7
1.2	Kompetanseveiviser som virkemiddel.....	8
1.3	Kort om bakgrunnen for Kompetanseveiviser fram til dagens virkemiddel	8
1.4	Problemstillinger	9
1.5	Gjennomføring av undersøkelsen	10
2	Hvilke virksomheter deltar i ordningen?	11
2.1	Antall virksomheter over tid og fordeling per region.....	11
3	Virkemidlet kompetanseveiviser – resultat fra intervjuer	15
3.1	Rekruttering av bedrifter	15
3.2	Kompetanseveiviser – gjennomføring av virkemidlet og effekt.....	16
3.3	Interesse hos bedriftene før og etter gjennomføring	17
3.4	Videre oppfølging i bedriften	18
3.5	Videreføring av virkemidlet Kompetanseveiviser?	18
3.6	Hvilke erfaringer og nytte har bedriftene hatt av denne ordningen	19
4	Hva kan forbedres med ordningen? En drøfting av funn / innspill.....	21
4.1	Kort oppsummering av punkter til videre oppfølging.....	24
	Vedlegg.....	25
	Vedlegg 1: Intervjuguide prosessveileder	25
	Vedlegg 2: Intervjuguide Oppland fylkeskommune.....	25
	Vedlegg 3: Intervjuguide bedrifter	25

Tabeller

Tabell 1. Antall virksomheter som har benyttet seg av «Starthjelp» og «Kompetanseveiviseren», etter år for oppstart.....	11
Tabell 2. Antall deltakende virksomheter etter region. Sortert avtakende etter antall, 2007 - 2013. Oppland.....	12
Tabell 3 Kompetanseveiviser 2007 - 2013. Virksomhet etter næringskode ¹⁾	13
Tabell 4 Antall deltakende virksomheter etter antall ansatte ¹⁾ . 2007 - 2013. Oppland.	14

1 OM KOMPETANSEVEIVISER OG EVALUERINGEN AV DETTE VIRKEMIDLET

Kompetanse er ett av tre satsingsområder vedtatt i Regional planstrategi 2012-16¹. Dette følges opp i det regionale handlingsprogrammet hvor en slår fast at «Kompetanse er en avgjørende faktor for velferdsutviklingen i samfunnet» og «Det er viktig at bedrifter og virksomheter får rekruttert kompetent arbeidskraft...» (s.7)².

Kompetanseveiviseren som virkemiddel ble utviklet som en oppfølging av Kompetanseprosjekt Innlandet, Hedmark og Oppland (KIHO). Dette prosjektet ble avsluttet i 2003. Dette var et bedriftsrettet prosjekt og hadde fokus på læring på arbeidsplassen. Erfaringer fra dette prosjektet viste et behov for å bygge kompetanse i arbeidslivet. Kompetanse ble løftet opp som et viktig virkemiddel for næringsutvikling både politisk, i plansammenheng og i praktisk handling.

Kompetanseveiviser som virkemiddel er en del av den helhetlige næringsutviklingssatsingen i OFK og er forankret i Regionalt handlingsprogram. Ordningen finansieres av regionale utviklingsmidler. Ordningen har i hele 10 årsperioden vært et samarbeid mellom Regionalenheten og Karrieresentrene (tidligere Opus).

1.1 Karriere Oppland

Karriere Oppland (KO) er Oppland fylkeskommunes helhetlige tilnærming til yrkes- og utdanningsveiledning i et livslangt perspektiv og opplæring for voksne. KO består av seks karrieresentre³. Disse sentrene er et fysisk sted i hver region hvor innbyggerne får tilbud om ulike typer veiledning for kvalifisering og opplæring⁴.

KO ble etablert 1.september 2009. Målet med KO er å øke kompetansenivået for befolkningen i Oppland.

Det er utarbeidet en overordnet plan for KO. Dette er et styringsdokument som skal følges opp med handlingsplaner for de regionale karrieresentrene. Av dette dokumentet framgår at visjonen til KO er: «Vi gir deg mulighetene...». Målet er å øke det formelle

¹ Oppland fylkeskommune 21.6.2013

² Oppland fylkeskommune 13.12.2012

³ Gjøvikregionen, Lillehammer, Midt-Gudbrandsdal, Nord-Gudbrandsdal, Valdres og Hadeland

⁴ Opplands fylkeskommune, 2013. Overordnet plan for Karriere Oppland versjon januar 2013.

kompetansenivået i Oppland. Det er med grunnlag i dette målet satt ulike delmål, hvorav ett er: «Styrke kompetansebygging i små og mellomstore bedrifter» (s.6). Tiltakene er:

1. Oppsøke aktuelle bedrifter i alle regionene for å informere om tilbudene i Karriere Oppland
2. Samarbeide med næringsforeninger og andre aktører for å selge inn tiltaket «Kompetanseveiviser»

1.2 Kompetanseveiviser som virkemiddel

Kompetanseveiviseren er et virkemiddel som skal hjelpe bedrifter til å få klarhet i om ansatte, styreledere, bedriftsledere og tillitsvalgte trenger mer kompetanse sett i forhold til bedriftens behov. Videre hvilken type kompetanse de trenger, hvilke offentlige virkemidler eller utdanningstilbud som kan gi denne kompetansen, hvordan opplæringstiltakene kan gjennomføres og mulig samarbeid med andre bedrifter/bransjer om opplæring. Det er også et mål at bedriftene via denne prosessen skal bli bevisst på behov for kompetanseutvikling og motivere for å satse på læring og utvikling.

Tilbudet er rettet mot private små- og mellomstore bedrifter og er et lavterskeltilbud. Veien videre etter Kompetanseveiviseren kan være individ- eller organisasjonsrettede tiltak.

Oppland fylkeskommune, via Karriere Oppland⁵, er ansvarlige for virkemidlet og det gjennomføres i samarbeid med partene i arbeidslivet (NHO og LO). Samarbeidsgruppa består av følgende personer (per oktober 2013):

- Sissel By Ingvaldsen, Oppland fylkeskommune
- Ingunn Hermansen, NHO Innlandet
- Iver Erling Støen, LO Oppland
- Torun Dotseth, Karrieresenteret Opus Gjøvikregionen
- Inger-Line Haraldsen, Karrieresenteret Opus Valdres
- Anne Larsen, Karriere Oppland

1.3 Kort om bakgrunnen for Kompetanseveiviser fram til dagens virkemiddel

Etter at «Kompetanseprosjektet Innlandet Hedmark og Oppland» (KIHO) ble avsluttet i 2003 ønsket en å utvikle et tilbud som kunne tilbys etter prosjektperioden. OPUS skulle stå for implementeringen og det ble gjennomført et høyskolekurs i yrkespedagogikk for alle

⁵ Karriere Oppland er Oppland fylkeskommune sitt tilbud om karriereveiledning og opplæring for voksen. Det ble etablert i 2009 og er en videreutvikling av arbeidet i OPUS, senter for voksenopplæring. Karriere Oppland består av 6 karrieresentra som lokalisert i de ulike regionene i Oppland.

Kilde: <http://www.oppland.no/Karriere-Oppland/Karriere-Oppland/>, nedlastet 2.7.2013

OPUS lederne slik at de kunne gjennomføre det nye tilbudet som ble kalt «Starthjelp». Målet med «starthjelp» var å hjelpe virksomheter som ville i gang med kompetanseutvikling. I oktober 2007 bevilget Oppland fylkeskommune 600 000 kroner til dette virkemidlet⁶.

Starthjelpordningen ble utviklet via et samarbeid mellom ansatte innen regionalenheten i Oppland fylkeskommune og lederne for OPUSene. Via denne kunne bedriftene få inntil 30 timer (tilsvarer en ramme på om lag 35 000 kroner per bedrift) til prosessledelse. Midlene ble kanalisert via OPUS.

I 2010 ble dette endret til Kompetanseveiviseren. Den ble gjennomført via de nå etablerte Karrieresentrene. I 2012 ble dette organisert slik at to eksternt engasjerte «prosessledere» skulle gjennomføre dette arbeidet, herunder at de aktivt skulle promotere dette virkemidlet utad. InnlandsPartner AS ved Ann-Kirsti Seiersten og Eidsiva Consulting AS ved Wiggo Slåttsveen er engasjert for å gjennomføre Kompetanseveiviser-virkemidlet. Disse har sammen en rammeavtale med Oppland fylkeskommune på inntil 500 000 kroner. Denne rammeavtalen utløp ved utgangen av 2013. De to prosessveilederne kan selv gjennomføre veiledningen, men den kan også gjennomføres av andre, f.eks. ledere ved de enkelte karrieresentra.

Den praktiske gjennomføring skjer ved at disse «prosessveilederne», kontakter eller blir kontaktet av den enkelte bedrift og via intervjuer og en bedriftstilpasset prosess bringer klarhet i hvilke behov for kompetanse bedriften har. De hjelper så bedriften til å finne relevante virkemidler og opplæringstiltak som svarer på bedriftens kompetansebehov. Disse innleide prosessveilederne dekker alle regionene i Oppland, med unntak av Hadelandsregionen hvor Karrieresenteret selv tar hånd om dette tilbudet.

Tilbudet er rettet mot små og mellomstore bedrifter. De får tilbud om inntil 30 timer gratis veiledning fra en «prosessveileder».

1.4 Problemstillinger

Oppland fylkeskommune har ønsket en enkel evaluering av virkemidlet Kompetanseveiviser. Rammen for arbeidet har vært kr 50 000 eks. mva. Denne rammen gir i realiteten ikke rom for en reell evaluering av ordningen. Resultatene som framkommer kan i liten grad generaliseres for ordningen. Formålet med evalueringen er å gi et grunnlag for videre vurderinger knyttet til virkemidlet Kompetanseveiviser.

⁶ <http://www.oa.no/nyheter/article3047952.ece> (nedlastet 10.7.2013)

Med denne bakgrunn har vi i samråd med Oppland fylkeskommune utviklet følgende problemstillinger for undersøkelsen:

- a) Hvilke bedrifter har deltatt i denne ordningen; størrelse, bransje, lokalisering mv.
- b) Hvilke erfaringer og nytte har bedriftene hatt av denne ordningen?
- c) Hva kan eventuelt forbedres slik at det øker bedriftenes nytte?

1.5 Gjennomføring av undersøkelsen

Registerdata om bedriftene

Oversikten over bedrifter som har deltatt i Kompetanseveiviseren tok utgangspunkt i data fra Oppland fylkeskommune. Denne listen ble så sammenholdt med data fra Ravn Info⁷. Til grunn for kategorisering ligger virksomhetens forretningsadresse og registrert næringskode. I tilfeller hvor flere næringskoder er registrert er det gjort et valg av kode.

Synspunkter fra prosessveilederne og Oppland fylkeskommune.

Data om selve gjennomføringen av arbeidet med kompetanseveiviseren og erfaringer med dette ble innhentet ved intervjuer med de to prosessveilederne. Kunnskap om ordningen som helhet ble innhentet fra ulike ressurspersoner i Oppland fylkeskommune. I begge tilfeller ble det brukt en intervjuguide som utgangspunkt. Disse er vedlagt (vedlegg 1 og 2).

Synspunkter fra utvalgte bedrifter

Via enkle telefonintervjuer med 4 bedrifter i Oppland ble det innhentet kunnskap om erfaringer og nytte av ordningen sett fra bedriftenes ståsted. Intervjuguiden er gjengitt i vedlegg 3.

⁷ <https://ravninfo.com/default.aspx?controlid=10>

2 HVILKE VIRKSOMHETER DELTAR I ORDNINGEN?

2.1 Antall virksomheter over tid og fordeling per region

Tabell 1 viser at det i perioden 2007 til 2013 til sammen er 36 virksomheter som har deltatt i ordningen med starthjelp eller Kompetanseveiviser. Antallet gjennomførte prosesser har variert noe fra år til år.

Tabell 1. Antall virksomheter som har benyttet seg av «Starthjelp» og «Kompetanseveiviseren», etter år for oppstart.

År	Antall
2007	1
2008	2
2009	9
2010	3
2011	6
2012	8
2013	7
2014	1
Ukjent ¹⁾	3
Sum 2007 - 2013	40

Kilde: Oppland fylkeskommune

Virksomheter etter region

Tabell 2 viser hvordan de deltakende virksomhetene fordeler seg etter region i Oppland. Den enkelte virksomhets forretningsadresse er lagt til grunn. Av tabellen framgår at det er klart flest i Gjøvikregionene. De aller fleste virksomhetene er lokalisert til Nordre og Søndre Land kommuner. Det er også relativt mange i Valdres, mens Lillehammerregionen og Gudbrandsdalen knapt har prosjekter. Fordelingen er altså ekstremt geografisk skjev.

Når det gjelder Hadelandsregionen tar Karrieresenteret hånd om dette virkemidlet selv. Det er gjennomført 4 prosesser i Hadelandsregionen.

Tabell 2. Antall deltakende virksomheter etter region. Sortert avtakende etter antall, 2007 - 2013. Oppland.

	Antall
Gjøvikregionen	24
Valdres	6
Lillehammerregionen	2
Nord-Gudbrandsdalen	2
Hadeland ¹⁾	4
Midt-Gudbrandsdalen	
Andre ²⁾	2
Sum Oppland	40

Kilde: Ravn Info og Oppland fylkeskommune

¹⁾Karrieresenteret benytter ikke innleide prosessveiledere, men tar hånd om dette virkemidlet selv. Angitt antall er gjennomførte prosesser i regi av senteret.

²⁾Dette er virksomheter med forretningsadresse i kommunene Bærum og Oslo, men med etablering og/eller produksjonssted på hhv. Dokka og Bagn.

I tabell 3 er det vist en oversikt over registrert næringskode for virksomhetene som har benyttet virkemidlet Kompetanseveiviser. Av tabellen framgår at virksomhetene er spredd over ulike næringskoder.

Kompetanseveiviser skal være et virkemiddel rettet mot små og mellomstore bedrifter. Det er ikke etablert noen norsk definisjon på hva som er en liten eller mellomstor bedrift (SMB). SMB omtales ofte som foretak med under 100 ansatte. Forskningsrådet bruker denne grensen i sin årsrapport for SMB. Også NHO avgrensner SMB til under 100 ansatte. Statistisk sentralbyrå (SSB) har ingen entydig avgrensning av SMB⁸.

⁸ Kilde:

http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/rapport_smabedrifter_storeverdier_2012.pdf Lastet ned 6.1.2014.

Tabell 3 Kompetanseveiviser 2007 - 2013. Virksomhet etter næringskode¹⁾.

	Antall
10 Produksjon av nærings- og nytelsesmidler	1
16 Produksjon av trelast og varer av tre, kork, strå og flettematerialer, unntatt møbler	3
18 Trykking og reproduksjon av innspilte opptak	1
25 Produksjon av metallvarer, unntatt maskiner og utstyr	3
26 Produksjon av elektriske komponenter	1
31 Produksjon av møbler	1
41 Oppføring av bygninger	3
46 Agentur- og engroshandel, unntatt med motorvogner	1
47 Detaljhandel, unntatt med motorvogner	2
55 Overnattingsvirksomhet	2
71 Arkitektvirksomhet og teknisk konsulentvirksomhet, og teknisk prøving og analyse	2
73 Annonse- og reklamevirksomhet og markedsundersøkelser	1
74 Annen faglig, vitenskapelig og teknisk virksomhet	3
77 Utleie og leasingvirksomhet	1
82 Annen forretningsmessig tjenesteyting	3
86 Helsetjenester	3
88 Sosiale omsorgstjenester uten botilbud	2
91 Drift av biblioteker, arkiver, muséer og annen kulturvirksomhet	1
94 Aktiviteter i medlemsorganisasjoner	2
Sum	36

Kilde: Ravn Info og Oppland fylkeskommune

¹⁾I tilfeller hvor flere næringskoder er oppgitt er det gjort et valg av kode. For fire av bedriftene/aktørene er ikke næringskode gitt.

I tabell 4 er det gitt en oversikt over antall ansatte i virksomhetene som har benyttet virkemidlet Kompetanseveiviser. Antall ansatte tilsvarer siste registrering i Ravn Info. Ikke alle virksomheter har registrert antall ansatte. Enkelte av disse er enkeltpersons foretak, samvirkeforetak og nettverk.

Av denne framgår at virksomhetene varierer i størrelse og det er ikke noe mønster i hvilke virksomheter som benytter virkemidlet. To av virksomhetene har registrert mer enn 100 ansatte.

Tabell 4 Antall deltakende virksomheter etter antall ansatte¹⁾. 2007 - 2013. Oppland.

Antall ansatte	Antall bedrifter
1	4
2 – 4	6
5 – 9	4
10 – 14	1
15 – 19	2
20 – 50	4
>50	4
Sum	25

1)Ikke alle bedrifter/aktører har registrert ansatte. Kan bla. gjelde enkeltpersonforetak.

Kilde: Ravn Info og Oppland fylkeskommune

3 VIRKEMIDLET KOMPETANSEVEIVISER – RESULTAT FRA INTERVJUER

Det er som nevnt innledningsvis gjennomført intervjuer med Oppland fylkeskommune, prosessveiviserne og noen bedrifter. Resultater fra disse intervjuene er sammenstilt i det følgende.

3.1 Rekruttering av bedrifter

Det er tre hovedformer for rekruttering av bedrifter;

1. Via Karrieresentrene eller næringshager
2. Oppsøkende virksomhet fra prosessveilederne
3. Bedrifter tar selv kontakt

Det ligger ifølge prosessveilederne ikke en rekrutteringsstrategi til grunn for valg av bedrifter. Ifølge veilederne rekrutteres flest bedrifter ved oppsøkende virksomhet eller innsalg fra prosessveilederne. Gjennom annen jobb kommer dessuten prosessveilederne i kontakt med ulike bedrifter. Denne kjennskap til og kunnskapen om bedriftene er sentral når en tar kontakt for å tilby virkemidlet til bedrifter en mener er aktuelle.

Prosessveilederne har også samarbeid med Karrieresentrene og enkelte næringshager (Valdres Næringshage og Landsbyen Næringshage på Dokka). Gjennom sin kontakt mot bedrifter gjør de en vurdering av om Kompetanseveiviser kan være et aktuelt virkemiddel for bedriftene. Trevekst Oppland, som var et 3-årig prosjekt med mål om å bidra til at en større andel av de nasjonale virkemidlene innenfor tresektoren kom Oppland til nytte har rekruttert mange bedrifter.

Noen bedrifter etterspør tilbudet, og tar selv kontakt enten med prosessveileder eller et karrieresenter. Det kan være etter å ha sett informasjon på nettet eller hørt om tilbudet på andre måter, for eksempel i regionalt kompetanseforum eller via andre bedrifter. I følge prosessveilederne er det relativt få bedrifter som selv tar kontakt. Antallet blir anslått til mindre enn 5 denne siste perioden (2012 - 13).

3.2 Kompetanseveiviser – gjennomføring av virkemidlet og effekt

Kompetanseveiviser som virkemiddel innebærer at bedriften får 30 timer prosessveiledning fra to eksterne prosessveiledere. Den praktiske gjennomføring skjer ved at prosessveilederne via intervjuer og en bedriftstilpasset prosess bringer klarhet i hvilke behov for kompetanse bedriften har. Gjennom prosessveiledningen hjelper de bedriften til å finne relevante virkemidler og opplæringstiltak som svarer på bedriftens kompetansebehov.

Sentralt innenfor dette virkemidlet er hva en legger i begrepet kompetanse. Prosessveilederne har valgt en bred tilnærming og legger til grunn handlingskompetanse. Begrepet handlingskompetanse er en fellesbetegnelse som omfatter fagkompetanse, sosial kompetanse, metodekompetanse og læringskompetanse. Fellesbetegnelsen handlingskompetanse ble utviklet av Blegenuutvalget og defineres slik⁹: «... omfatter kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å løse problemer eller oppgaver».

Et viktig utgangspunkt for Blegenuutvalget var følgende utfordring⁹:

“Utfordringen for norsk kunnskapspolitik er at landet ikke får nok kompetanse ut av befolkningens talent. De resultater som nås, er ikke på høyde med de ferdigheter som kan utvikles. Dette er ikke bare et spørsmål om å heve prestasjonene hos dem som har høyere utdanning, men om bedre å utnytte evnene hos alle”.

Konkret gjennomføres prosessveiledningen i bedriften ved at det gjennomføres flere møter hvor begge veilederne deltar. I disse møtene har prosessveilederne ulike roller, en driver prosessen, mens den andre dokumenterer.

I første møte identifiseres utgangspunktet eller status for bedriften. Videre klargjøres hva behovet er. Prosessveilederne er opptatt av å få til en god prosess med tilgang til verktøy som sikrer effektiv kartlegging av kompetansebeholdning og kompetansebehov. Sammen med bedriftene kommer de fram til hvilken tilnærming som kan brukes og hva som skal i fokus gjennom prosessen. De blir enige om hva bedriftene selv skal bidra med og hva veilederne skal bidra med. Mellom møtene er det krav til at bedriften følger opp konkrete forhold, som presenteres for veilederne og danner grunnlag for videre prosess.

Måling av effekt av et virkemiddel for en bedrift er krevende. Det er ikke gjennomført en systematisk oppfølging av bedriftene i etterkant av gjennomført prosessveiledning med sikte på å kartlegge effekten. Effekten kan være knyttet til kompetanseheving generelt eller blant enkelte ansatte, en annen mulighet for å måle effekt kan være endringer i omsetning og antall ansatte.

⁹ NOU 1988: 28, Med viten og vilje

Div. utsagn knyttet til Kompetanseveiviser;

«Kompetanseveiviser er for bra til å være sant»

«Gratis og profesjonell hjelp er ikke ofte privat sektor får tilbud om.»

«Kompetanseveiviser er en godt skjult hemmelighet»

«Godt utbytte av prosessveiledning, ga god oversikt over og innsikt i egen bedrift.».

Prosessveiledningen bidrar til at bedriften får gjennomført nødvendig strategiske og mer overordnede prosesser. Ofte har ledere og ansatte i små og mellomstore bedrifter stort fokus på produksjon/tjeneste. Det er som regel lite tid til å gjennomføre slike prosesser i fellesskap.

Når det gjelder selve tilbudet om Kompetanseveiviser, er veilederne usikker på hvor bevisste bedriftene er i forhold til hvem det er som er ansvarlig for dette tilbudet. Veilederne tror ikke bedriftene forholder seg til om dette er et virkemiddel i regi av Oppland fylkeskommune, Innovasjon Norge eller et karrieresenter.

Veilederne trekker selv fram at det burde vært gjennomført systematiske møter med Karriere Oppland for gjensidig informasjon og avklaringer, slik som for eksempel hvilken tilnærming en bør ha til kompetansebegrepet. Praksis så langt har vært å ha et møte i halvåret. I tillegg er det gitt informasjon i e-post.

3.3 Interesse hos bedriftene før og etter gjennomføring

I følge prosessveilederne er det liten kjennskap til virkemidlet Kompetanseveiviser blant bedriftene i Oppland. Dette gjenspeiles også i at det er relativt få bedrifter som selv tar kontakt med ønske om å gjennomføre virkemidlet Kompetanseveiviser, jf. kapittel 3.1. Erfaringen fra så å si alle bedriftene er at når en får etablert kontakt med bedriften så er de positive.

Når prosessveiledningen er sluttført gjennomføres en skriftlig evaluering, normalt ut fra et fast evalueringsskjema. Resultatene fra disse evalueringene er ikke systematisert. I følge prosessveilederne er det positive tilbakemeldinger i forbindelse med evalueringen. Momenter bedriftene legger vekt på er at prosessveiledningen har vært meningsfull og at

den tar utgangspunkt i «der skoen trykker». Et moment veilederne trekker fram som viktig for et positivt utbytte, er at dette er en prosess som gjennomføres over tid.

3.4 Videre oppfølging i bedriften

Hva som skjer etter en prosessveiledning vil avhenge av bedriftens behov. Et tegn på at noe har skjedd er at de iverksetter oppfølgende tiltak. Dette kan være bedriftsintern opplæring, utvikling av bedriftens produkter, formalisering av kompetanse, komplementering av kompetanse etc. Noen søker støtte til videre utviklingsarbeid hos andre aktører. Dette kan være tegn på at virkemidlet har bidratt til en videre prosess i bedriften.

Prosessveilederne har innenfor rammene til den enkelte bedrift ikke ressurser til å gjennomføre et strukturert opplegg for oppfølging, eksempelvis ett år etter. Det lages en sluttrapport fra hver prosess som sendes fylkeskommunen. I de fleste tilfeller lages det ved prosesslutt i bedriftene en handlingsplan for videre arbeid. I hvilken grad denne følges opp er usikkert. Det som en antar skjer og som kanskje er viktigst er at de får et bevisst forhold til de behov bedriften har. Prosessen kan bidra til at bevisstheten forankres i ledelsen og blant de ansatte.

Med grunnlag i sluttrapporten om bedriften holder de ansvarlige i Oppland fylkeskommune oversikt (stikkordsmessig) om hvilke bedrifter som går videre inn i andre programmer og prosesser, eksempelvis kvinnovasjon og design-prosjekter som er virkemiddel i regi av Innovasjon Norge.

Prosessveilederne har en gang invitert bedriftene som har benyttet seg av Kompetanseveiviser til et oppfølgende møte. Dette var ikke et en-til-en møte, men et felles møte for disse bedriftene. Tema for møtet var «behov for videre hjelp og kontakt mot virkemiddelapparatet». Det var kun 2 bedrifter som kom. Det er ikke gjort vurderinger av hvorfor ikke flere bedrifter møtte, men kapasitet i bedriften og geografisk avstand er to mulige årsaker.

3.5 Videreføring av virkemidlet Kompetanseveiviser?

Det er et behov for denne typen virkemiddel. Bedriftene signaliserer gjennom evalueringen at de er meget fornøyde med ordningen.

Veilederne legger vekt på at prosessveiledningen gir bedriftene anledning til å løfte blikket og se sin bedrift i et helhetlig/større perspektiv.

Ordningen trekkes fram som ubyråkratisk, sammenlignet med andre støtteordninger fra for eksempel Innovasjon Norge. Prosessveilederne mener at få krav til formaliteter gjør at

bedriftene kan fokusere på det de skal i prosessen og ikke andre forhold slik som å tilfredsstille krav om rapportering og frister etc. Også bedriftene trekker fram det ubyråkratiske ved ordningen som positivt.

Karrieresenteret mener virkemiddel som dette er viktig fordi det i mange små og mellomstore bedrifter er mangel på kunnskap om slike prosesser, og kunnskap om de virkemidlene som finnes andre steder. Det er krevende for ledere i små og mellomstore bedrifter å holde seg orientert på alle områder. Behovet for endringskompetanse på ulike nivåer i bedriftene er nødvendig fordi markedets behov endres. I og med at markeder endres forttere og forttere må bedriftene evne å endre sin kompetanse for å overleve. Fra Karrieresenteret trekkes det fram at dette virkemidlet er et godt supplement til andre virkemidler for små og mellomstore bedrifter.

3.6 Hvilke erfaringer og nytte har bedriftene hatt av denne ordningen

Rammen for evalueringen innebærer at vi har hatt begrenset mulighet til å undersøke bedriftenes erfaring og nytte av virkemidlet. Det er gjennomført intervju med fire bedrifter. Alle disse har forretningsadresse i Nordre Land. Det er ulike bedrifter både når det gjelder type næring, markeder og antall ansatte. Antall ansatte varierer fra 1 til 50.

Bevisstgjøring er noe alle bedriftene trekker fram som et positivt resultat av prosessveiledningen. Flere trekker også fram muligheten til å løfte blikket og se sin virksomhet i et annet perspektiv. Deltakelse i prosessveiledningen innebærer at bedriftene setter av tid til en prosess. Det er noe bedriftene trekker fram som vanskelig å prioritere innenfor den daglige driften. Videre trekkes det fram som positivt at det er andre som leder prosessen, mens bedriften kan ha fokus på seg og sitt. Prosessveilederne får mye skryt og positiv omtale. Bedriftene føler at opplegget er tilpasset deres virksomhet. Enkelte av bedriftene trekker også fram at prosessveiledernes erfaring fra liknende bedrifter er positivt.

En bedrift trekker fram at de er blitt mer bevisste i forhold til salg og innovasjon. Denne bedriften har lavt utdanningsnivå blant sine ansatte. Prosessen har ført til kursing av egne ansatte. I tillegg har de satt i gang interne prosesser, og har fokus på dokumentasjon (skriftlighet).

Flere bedrifter trekker fram at en i forbindelse med prosessen jobbet med produkter og kundegrupper i forhold til hvilke potensialer som var der og hvilke produkter man tjente mest på. Dette bidro til økt bevissthet omkring markedsføring. Det ble gjort analyser av kundegrupper og varesegmenter. Mellom møtene ble det jobbet med produkt- og markedsmatriser og varesegmenter og hvilke potensialer som ligger i de ulike segmentene. Dette har resultert i økt bevissthet når det gjelder bruk av midler til markedsføring; «hvilke grupper ønsker vi å nå, hva vil vi selge mer av og til hvilke kunder». En bedrift mener at

dette sammen med at de i forkant av prosessveiledningen deltok i et design-prosjekt i Innovasjon Norge har bidratt til at de er der de er i dag og har utvidet lokalene og har fått flere ansatte. En annen mener at prosessveiledningen har vært en utløsende faktor for at de har klart å øke omsetningen hvert år etter prosessveiledningen.

Flere bedrifter trekker også fram at prosessveiledningen har ført til skifte av representanter i styret. En bedrift sier at et positivt bidrag var at styrearbeidet ble mer strukturert og profesjonalisert.

4 HVA KAN FORBEDRES MED ORDNINGEN? EN DRØFTING AV FUNN / INNSPILL

Denne drøftingen er i all hovedsak basert på innspill fra informantene. En må allikevel være forsiktig med å trekke konklusjoner, fordi rammen for evalueringen har lagt begrensninger i valg av metode og tilgang på data. Målet er at drøftingen kan gi grunnlag for videre vurderinger knyttet til virkemidlet Kompetanseveiviser.

Som oversikten viser er det en klar overvekt av bedrifter fra Gjøvikregionen, og særlig fra kommunen Nordre Land. 24 av 40 bedrifter eller 60 prosent har forretningsadresse i Gjøvikregionen. Med unntak av Midt-Gudbrandsdalen er det gjennomført prosesser i alle regionene i fylket.

I intervju med prosessveilederne framgår at det ikke foreligger en bevisst rekrutteringsstrategi. Det er i stor grad prosessveilederne selv som selger inn virkemidlet til bedriftene. Det innebærer at det i stor grad er bedrifter de er i kontakt med i andre sammenhenger som blir potensielle rekrutter. I tillegg rekrutteres noen bedrifter gjennom karrieresentrene. Det er usikkert om dette potensialet er tilstrekkelig utnyttet. Av intervjuene framgår at kontakten mot karrieresentrene kunne vært noe bedre og mer systematisert.

En annen potensiell innsalgskanal som i liten grad synes å være utnyttet, er via partene i arbeidslivet og deres medlemsbedrifter. Partene er representert i samarbeidsgruppen. Det er således grunnlag for at disse kan promotere virkemidlet videre overfor medlemmer og i ulike fora og nettverk.

Det er få bedrifter som tar kontakt som følge av kjennskap til virkemidlet. Vi mener det kan indikere et forbedringspotensial når det gjelder informasjon om dette tilbudet til bedrifter. Karrieresentrene er sammen med fylkeskommunen og Innovasjon Norge viktige kanaler i så måte. Tettere kobling mot Karrieresentrene og virkemiddelapparatet kan bidra til å bedre informasjonen som følge av bedre kjennskap til hverandre. Det vil være nyttig for prosessveilederne å ha god kunnskap til andre relevante virkemidler i forbindelse med «veien videre» for bedriftene etter gjennomført prosessveiledning.

Veilederne trekker selv fram at tettere kontakt med Karriere Oppland hadde vært en fordel. Per i dag er det gjennomført et møte i halvåret for å informere om status. En

mulighet er at disse møtene kunne systematiseres og i tillegg til status være en arena for gjensidig informasjon, avklaringer og relasjonsbygging: For eksempel mener vi det er uheldig at det er usikkerhet om en har en felles tilnærming til kompetansebegrepet (se nedenfor).

Et annet spørsmål knyttet til rekruttering av bedrifter er hvilke bedrifter virkemidlet bør rettes mot; etablerte bedrifter eller bedrifter under etablering? Det er kommet innspill fra bedriftene om at kompetanseveiviseren bør rettes til bedrifter etter en oppstartsfase. Begrunnelsen er at en bør ha litt erfaring før en går inn i en prosessveiledning. Gründere er ofte handlingskraftige, noe som kan være en nyttig egenskap i startfasen, men etter denne fasen kan det være behov for prosessveiledning. Bedriftene vi har intervjuet kan sies å være i ulike faser. Enkelte bedrifter har relativt nylig vært gjennom en oppstartsfase, mens andre er mer etablert. Uavhengig av fase, er bedriftene entydig positive i forhold til nytten av slik ekstern veiledning. En årsak til bedriftenes nytte er i følge bedriftene veilederens dyktighet når det gjelder å gjennomføre prosess. Også veilederens brede erfaringsgrunnlag trekkes fram som viktig for bedriftenes opplevde nytte.

Både bedrifter og veilederne er i intervjuene spurt om disse prosessveiledningene kunne vært gjennomført med flere bedrifter samtidig. Flere av bedriftene mener virkemidlet er «litt luksus», fordi de i prosess-situasjonen kan av fullt fokus på egen bedrift og tilsvarende for veilederne. Fordelen er at hver enkelt prosessveiledning kan målrettes mot den enkelte bedrift. Bedriftene opplever det som meningsfylt og nyttig. Bedriftene er klare på at tilsvarende ikke kan oppnås om dette skal gjennomføres mer som et ordinært «kurs».

Som nevnt er tilnærmingen til begrepet kompetanse sentralt innenfor dette virkemidlet. Her er det valgt en bred tilnærming, konkret handlingskompetanse. Dette er en fellesbetegnelse som omfatter fagkompetanse, sosial kompetanse, metodekompetanse og læringskompetanse. Tilnærmingen til kompetansebegrepet er viktig og det er viktig at samarbeidsgruppa og prosessveilederne har lik forståelse /tilnærming til begrepet kompetanse. Det har vært en diskusjon i samarbeidsgruppa om tilnærmingen var kompetanseutvikling eller bedriftsutvikling. Kompetanseveiviser er et virkemiddel for kompetanseutvikling på bedrifts- og individnivå.

Veilederne er også opptatt av at det er kompetanse for bedriften som helhet og ikke enkeltpersoner som er sentralt. Grensen mellom kompetansebehov og bedriftsutvikling kan være noe uklar. Prosessveilederne hevder å være ydmyke overfor bedriften og deres behov. De mener det er kompetanseheving i seg selv å gjennomføre prosessen. Det viktigste er at bedriftene etter gjennomført prosess har fått større bevissthet omkring kompetansens betydning for lønnsomhet og at innspill til konkrete kompetansehevingstiltak er utarbeidet.

Det har ikke vært ressurser til å gjennomføre intervjuer med representant for samarbeidsgruppa. I hvilken grad disse synspunktene er representativt for samarbeidsgruppa er derfor ikke kjent.

Prosessveilederne mener Innovasjon Norge bør inn i samarbeidsgruppa for virkemiddelet. Bedriftsutvikling er innenfor deres ansvarsområde, mens kompetanse er innenfor fylkeskommunen sitt område. Et annet moment vi mener kan underbygge dette er behovet for å se virkemidlene i sammenheng. Deltakelse i samarbeidsgruppa kan bidra til det.

Til nå er det to prosessveiledere som har gjennomført prosessene. I hvilken grad dette er en fordel framfor å ha flere prosessveiledere er usikkert. Intervjuene med bedriftene tyder på at de, til tross for at de var innenfor ulike næringer og var ulike i størrelse, mente at prosessveilederne var dyktige og hadde relevant kunnskap og kompetanse i forhold til sin bedrift og utfordringene som ble identifisert. Fordelen med å ha et begrenset antall veiledere, er at de kan spesialisere seg innenfor dette virkemidlet og metoden og verktøyet som benyttes. Deres gode kjennskap til næringene i fylket og erfaring med bedrifter er nok en fordel. Ulempen kan være at en kan kjøre seg litt fast i et mønster og ikke se utviklingsmulighetene innenfor metoden og verktøyet som benyttes.

Alle prosessveiledninger bør ende opp i en plan for videreføring med forslag til konkrete tiltak. Det bør vurderes om en kan øke rammen for veiledning med noen timer slik at det blir rom for et oppfølgingsmøte for eksempel et år etter avsluttet prosessveiledning. Dette trekkes fram fra flere bedrifter som en mulig forbedring.

Særlig bedriftene trekker fram at ordningen er enkel og ubyråkratisk og at den retter seg mot små og mellomstore bedrifter. En bedrift trekker dette særlig fram, fordi vedkommende mener at Innovasjon Norge i for stor grad er opptatt av storskala (potensiale, vekstønske og -evne). Det at tilbudet er gratis trekkes også fram som både en fordel og mulig ulempe. Tilbud som er gratis innebærer at terskelen for å delta er lav. På den annen side kan det også medføre at virkemidlet brukes innenfor en del bedrifter som har liten overlevelsessevne. Flere av bedriftene sier i ettertid at nytten var så stor at de kunne betalt noe for å få dette tilbudet. På den annen side er de også klare på at nytten ikke er kjent i forkant, slik at en inngangskostnad kunne medført at de valgte ikke å gå inn i dette virkemidlet.

En utfordring i følge veilederne er at bedriftene ikke ser sammenhengen mellom kompetanse og utvikling av denne og bunnlinja. Kompetanseveiviser er med på å bevisstgjøre bedriftene og se behov for og nytten av kompetanseheving.

Alle informantene mener at denne ordningen bør videreføres. Det er viktig at den er tilpasset bedriftenes behov slik at prosessen oppleves meningsfylt. Det innebærer at en må ha veiledere som tar utgangspunkt i bedriftenes behov.

4.1 Kort oppsummering av punkter til videre oppfølging

- Det er stor skjevhet i distribusjonen av virkemidlet Kompetanseveiviser i fylket. Det er uheldig.
 - Mulig tiltak kan være at karrieresentrene driver med aktivt innsalg overfor bedriftene eller alternativt tipser prosessveilederne om aktuelle bedrifter. Mer formalisert samarbeid med næringshager kan også bidra til økt innsalg i flere regioner. Virkemiddelapparatet for øvrig bør også kjenne til virkemidlet og henvise bedrifter videre om de mener Kompetanseveiviser kan være aktuelt. Partene i arbeidslivet må også bidra til å gjøre virkemidlet kjent blant sine medlemsbedrifter og sine nettverk.
 - Et annet tiltak kan være å utarbeide en rekrutteringsstrategi.
- Kjennskapen til virkemidlet er dårlig blant bedriftene.
 - Mulig tiltak kan være å utarbeide målrettet informasjon til små og mellomstore bedrifter
- Tettere kontakt mellom prosessveiledere og Karriere Oppland trekkes fram som et ønske fra prosessveilederne.
 - Mulig tiltak kan være faste møter. Dette kan ses i sammenheng med ovennevnte forslag om at karrieresentrene i større grad blir innsalgskanal for virkemidlet.
- Usikkerhet om en legger lik tilnærming til begrepet kompetanse er uheldig. Dette skaper bl.a. ulike forventninger til resultater av virkemidlet.
 - Mulig tiltak vil være å avklare hva de ulike partene legger i begrepet kompetanse (Oppland fylkeskommune og Karriere Oppland)
- For små og mellomstore bedrifter kan det være utfordrende å forholde seg til virkemiddelapparatet. Det er mange virkemidler og ulike institusjoner som forvalter og administrerer ordningene. Det er viktig at de ulike aktørene innenfor virkemiddelapparatet har god kjennskap til hverandre og til relevante ordninger.
 - Mulig tiltak kan være å bruke samarbeidsgruppa som en læringsarena, hvor en gjensidig informerer hverandre. Innovasjon Norge bør delta. Grensen mellom bedriftsutvikling og kompetanseheving kan være uklar.
- Hva skjer i bedriften etter gjennomført prosessveiledning?
 - Alle prosesser bør ende opp i en plan for videreføring med forslag til konkrete tiltak.
 - Rammen per prosess bør økes med noen timer, slik at prosessveilederne kan ha et møte med bedriften for eksempel ett år etter for å følge opp hva som har skjedd og status for tiltaksplanen som ble lagd.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide prosessveileder

1. Hvor lenge har du arbeidet som prosessveileder?
2. På hvilke vilkår er du engasjert som prosessveileder? Varighet?
3. Hvilket geografisk område/tematisk område omfattes av din aktivitet?
4. Hvordan velges/rekrutteres bedriftene?
5. Hvordan er interessen hos bedrifter som kontaktes?
6. Hvordan er interessen hos bedrifter som har gjennomført dette?
7. Hva består den praktiske prosessveiledningen av?
8. Hva skjer videre etter en prosess i bedriften?
9. Hvilket utbytte har bedriftene av prosessveiledning og oppfølging?
10. Bør dette fortsette?
11. Hva kan forbedres?

Vedlegg 2: Intervjuguide Oppland fylkeskommune

1. Hvordan er arbeidet med Kompetanseveiviseren knyttet til det øvrige kompetanse-/næringsarbeidet i Oppland fylkeskommune?
2. Når startet arbeidet med Kompetanseveiviseren som ordning?
3. Hva var bakgrunnen for et en innførte denne ordningen – i forhold til tidligere ordninger?
4. Hvordan velges/rekrutteres bedriftene?
5. Hvordan er interessen hos bedrifter som kontaktes/rekrutteres?
6. Hvordan er interessen hos bedrifter som har gjennomført dette?
7. Hva skjer videre etter en prosess i bedriften?
8. Hvilket utbytte har bedriftene av prosessveiledning og oppfølging?
9. Bør dette fortsette?
10. Hva kan forbedres?

Vedlegg 3: Intervjuguide bedrifter

1. Hvordan kom bedriften i kontakt med/ble rekruttert til Kompetanseveiviser/Starthjelp?

2. Hvordan var gjennomføringen av selve «prosessveiledningen»? I hvilken grad mener du prosessveiledningen var tilpasset din bedrift?
3. Hvordan ble denne prosessen fulgt opp i bedriften?
4. Resulterte dette arbeidet (prosessen) til oppstart og gjennomføring av tiltak?
5. Dersom tiltak e.l. ble iverksatt som følge av denne prosessveiledningen, er dette noe som er innvilget støtte fra andre typer ordninger?
6. Hvilket utbytte har bedriften hatt av prosessveiledning og oppfølging? Hva er skjedd i etterkant av kompetanseveiviser/Starthjelp? I det følgende er det satt opp mulige effekter på kort og lang sikt. I tillegg kan det være andre effekter. Spesifiser gjerne

Passer bra for min bedrift (sett kryss):	Kort sikt	Passer bra for min bedrift (sett kryss):	Lang sikt
	Forbedringer i produksjon		Økt omsetning
	Positiv personalutvikling		Økt kompetanse blant de ansatte
	Økt entusiasme blant ansatte		Bedre jobbmestring blant de ansatte
	Økt bevisstgjøring		Bedre arbeidsmiljø og lavere sykefravær
	Videreutvikling av de ansattes kompetanse		Bedre grunnlag for nyskaping og omstilling
	Andre effekter		Andre effekter
	Dette har ikke gitt effekter		Dette har ikke gitt effekter

7. Har bedriftens deltakelse ført til økt bevissthet knyttet til kompetanse blant de ansatte og utvikling av denne?
8. Mener du dette tilbudet bør dette fortsette/videreføres?
9. Har du med grunnlag i din kjennskap til Kompetanseveiviseren /Starthjelp forslag til forhold som kan bidra til å forbedre tilbudet?
10. Er det andre momenter du mener er relevant i forhold til en evaluering av ordningen?

Det er gjennomført en liten evaluering av virkemidlet Kompetanseveiviser. Rammen for oppdraget har vært 50 000 kr. Denne rammen gir i realiteten ikke rom for en reell evaluering av ordningen. Formålet er å gi et grunnlag for videre vurderinger knyttet til virkemidlet Kompetanseveiviser.

Bedriftsinformantene er godt fornøyd med virkemidlet.

Prosessveiledningen oppfattes som meningsfylt og nyttig.

Videre har den ført til økt bevissthet i bedriftene.

ØF-notat 2/2014

ISSN nr: 0808-4653