

ØF-rapport nr. 07/2011

Karriere Sogn og Fjordane

En evaluering av partnerskap for karriereveiledning

av

Mona Stokke

og

Tina Mathisen

Østlandsforskning

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

Østlandsforskning er lokalisert i høgstolemiljøet 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 Høgstolen i Lillehammer, Høgstolen i Hedmark og Norsk institutt for naturforskning. Denne kunnskapsressursen utnyttes til beste for alle parter.

ØF-rapport nr. 07/2011

Karriere Sogn og Fjordane

En evaluering av partnerskap for karriereveiledning

av

Mona Stokke

og

Tina Mathisen



Tittel: Karriere Sogn og Fjordane – En evaluering av partnerskap for karriereveiledning

Forfatter: Mona Stokke og Tina Mathisen

ØF-notat nr.: 07/2011

ISBN nr.: 978-827356-683-6

Prosjektnummer: 1069

Prosjektnavn: Evaluering av Karriere Sogn og Fjordane

Oppdragsgiver: Sogn og Fjordane fylkeskommune

Prosjektleder: Mona Stokke

Referat: Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra Sogn og Fjordane fylkeskommune og er en evaluering av Prosjekt Karriere Sogn og Fjordane. Formålet med rapporten er å vurdere partnerskapets funksjonsmåte, målfokus og mulig fremtidig organisering.

Emneord: Partnerskap, karriereveiledning, rådgivning, yrkes- og utdanningsveiledning.

Dato: 15. mars 2011

Antall sider: 74

Pris: 120 kroner

Utgever: Østlandsforskning
Postboks 223
2601 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00

Telefax 61 25 41 65

e-mail: post@ostforsk.no

<http://www.ostforsk.no>

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

Forord

Denne rapporten er gjennomført på oppdrag fra Sogn og Fjordane fylkeskommune og er en evaluering av *Prosjekt Karriere Sogn og Fjordane 01.08.08-31.07.11*.

Formålet med rapporten er å danne et kunnskapsgrunnlag for videre diskusjon om fremtidig organisering av Karriere Sogn og Fjordane. Vi har gjennomført en evaluering som belyser hvordan ulike aktører har opplevd at partnerskapet har fungert, samt deres oppfatninger om måloppnåelse. Evalueringen skal danne grunnlag for diskusjoner omkring hva som vil være en bærekraftig modell for organisering av Karriere Sogn og Fjordane og brukes i forbindelse med en politisk sak om tilråding for fremtidig modell.

Østlandsforskning vil takke alle informanter som har bidratt med informasjon om partnerskapet. Vi takker også for samarbeidet med Sogn og Fjordane fylkeskommune ved Per Jørgen Loen og Sonja Hestetun.

Lillehammer, mars 2011


Trude Hella Eide

forskningsleder

Mona Stokke
prosjektleder

Innhold

1	Rammer for evalueringen, mål og organisering	7
1.1	Evalueringens mandat og fokus.....	7
1.2	Evalueringskriterier	8
1.3	Gjennomføring og metode	9
1.4	Tolkningsnivå	11
1.5	Begrensninger.....	12
2	Beskrivelse av Prosjekt Karriere Sogn og Fjordane	13
2.1	Bakgrunn.....	13
2.2	Målsetninger i prosjektet	14
2.3	Ledelse og organisering	15
2.4	Avtaledokumenter.....	16
2.5	Prosjektrapporter.....	17
3	Teoretisk bakteppe	19
3.1	Om samstyring og partnerskap	19
3.2	Hva får partnerskap til å fungere?.....	20
3.3	Partnerskapsavtaler	21
3.4	Om karriereveiledning i et livslangt perspektiv	22
4	Generelle opplevelser knyttet til deltakelse i partnerskapet	25
4.1	Positiv innstilling, men lite prioritering fra styringsgruppas medlemmer	25
4.2	Regionale arbeidsutvalg er utførende enheter, og har hatt fokus på karriereveiledning i skolen.....	27
4.3	Oppsummering	31
5	Hvordan partnerskapet har fungert	33
5.1	Oppstartsfasen, forankring og rolleavklaring	34
5.2	Utforming av partnerskapsavtale	38
5.3	Tilslutning til prosjektets målsetninger.....	39
5.4	Deling av ressurser, risiko og gevinster.....	41
5.5	Oppsummering	43
6	Oppfatninger om måloppnåelse	45
6.1	Helhet og samordning i et livslangt perspektiv.....	46

6.2	Er det enklere å finne frem til tilbud om karriereveiledning?.....	48
6.3	Er karriereveiledningen i grunnskolen og videregående opplæring styrket?.....	50
6.4	Utvikling av kompetanse hos parter i samarbeidet	53
6.5	Innsats rettet mot karriereveiledning som virkemiddel mot arbeidslivet og arbeidsmarkedspolitikken	54
6.6	Oppsummering	55
7	Fremtidig organisering av Karriere Sogn og Fjordane	57
7.1	Informantenes oppfatninger	57
7.2	Problemstillinger og råd for fremtidig arbeid	59
7.3	Oppsummering	62
8	Avslutning	65
	Referanser	67
9	Vedlegg	71
9.1	A: Intervjuguide individuelle intervjuer (Styringsgruppemedlemmer)	71
9.2	B: Intervjuguide gruppeintervjuer (Regionale arbeidsgrupper).....	73

1 Rammer for evalueringen, mål og organisering

Sogn og Fjordane fylkeskommune har de siste tre årene jobbet med prosjektet ”Karriere Sogn og Fjordane 01.08.08-31.07.11” (Heretter kalt ”Karriere Sogn og Fjordane”). Prosjektet er ledet av Sogn og Fjordane fylkeskommune og pågår ut juli 2011. Prosjektet er initiert av Utdanningsdirektoratet (Udir) i det alle Norges kommuner har fått tildelt stimuleringsmidler for å opprette såkalte ”partnerskap for karriereveiledning”. I desember 2010 ble Østlandsforskning invitert til å delta i en anbudskonkurranse knyttet til evaluering av prosjektet. Østlandsforskning fikk oppdraget med å gjennomføre evalueringen og kontrakt ble underskrevet i januar 2011.

1.1 Evalueringens mandat og fokus

I utlysingsbrevet fra Sogn og Fjordane fylkeskommune ble det skissert noen punkter for hva evalueringen av prosjektet skulle handle om. Sogn og Fjordane fylkeskommune, ved Opplæringsavdelingen, ønsket å få vite noe om:

- Hvordan partnerskapet har fungert
- Organiseringen av partnerskapet
- I hvilken grad man har lyktes med målsetningene

Evaluering knyttet til disse spørsmålene skulle være med på å legge grunnlag for valg av fremtidig modell for karriereveiledning i Sogn og Fjordane. Oppdragsgiver har vært med på å utforme det endelige evalueringsdesignet og problemstillingene. Ideelt sett ville en ha studert hele organisasjonsstrukturen rundt Karriere Sogn og Fjordane, men de økonomiske rammene for prosjektet har gjort at man har måttet foreta noen valg. Det betyr at man ikke har kunnet intervjue alle involverte, men heller har intervjuet medlemmer fra *styringsgruppen* og to *regionale arbeidsutvalg*. Utvalget er gjort i samarbeid med oppdragsgiver. I tillegg har en studert *prosjektleders* plandokumenter, prosjektrapporter og referater fra møter. Man har også hatt samtaler og oppklaringer med prosjektleder underveis i prosessen, både via telefon og epost.

Evalueringens mandat er å gjennomføre en evaluering som belyser hvordan ulike aktører har opplevd at partnerskapet har fungert, samt deres oppfatninger om arbeidet knyttet til prosjektmålene (oppfatninger om måloppnåelse). Evalueringen har kun omfattet interne aktører i prosjektet. Vi kan ikke si hva ”brukerne” mener om Karriere Sogn og Fjordane og karriereveiledningen som drives, da elever, ungdom og voksne som er målgruppen for karriereveiledning ikke omfattes av datamaterialet. Evalueringen skal danne grunnlag for diskusjoner omkring hva som vil være en bærekraftig modell for fremtidig organisering av Karriere Sogn og Fjordane og brukes i forbindelse med en politisk sak om tilråding for fremtidig modell.

1.2 Evalueringskriterier

Når man skal gjennomføre en evaluering, må man vite hva man skal evaluere i forhold til. Det er altså snakk om å bestemme evalueringskriterier. Siden det er viktig for oss som oppdragstaker at evalueringen oppleves som nyttig for de som er involvert i Karriere Sogn og Fjordane, ønsket vi å få innspill til hovedproblemstillinger og evalueringskriterier. Den 28. januar hadde vi et planleggingsmøte sammen med oppdragsgiver hvor hovedproblemstillinger og evalueringskriterier ble bestemt. På møtet deltok personer som har hatt ulike roller i prosjektet.

Navn	Stilling	Rolle i prosjektet
Per Jørgen Loen	Ass. fylkesdirektør for opplæring	Leder av styringsgruppa
Sonja Hestetun	Prosjektleder	Prosjektleder
Reidun Fimreite	Teamleder Inntak og formidling	Lederansvar for prosjektleder
Ingeborg Fredheim	Teamleder for staben	Økonomiansvar

Vi ble enige om at evalueringskriteriene skulle være målene som er gitt i prosjektbeskrivelsen (Notat til Hovedutvalet for opplæring). Disse følger også av målene som er satt av Utdanningsdirektoratet. I Notat til Hovedutvalet for opplæring er målene uttrykt slik:

Partnerskapen skal medverke til å:

1. Tilby ei betre og meir heilskapleg karriererettleiing i eit livslangt perspektiv
2. Gjere det enklare å finne fram i tilbodet om rettleiing
3. Styrke den regionale koordineringa og samordninga av karriererettleiing på tvers av aldersgrupper

4. Fremje samordning og løysingar som ivaretek ulike brukargrupper sine interesser og behov lokalt og regionalt
5. Gjere tydeleg roller og oppgåver mellom etatar og samarbeidspartar på karriererettleiingsfeltet
6. Styrke arbeidet med karriererettleiing i grunnskule og vidaregåande opplæring
7. Styrke samarbeidet om karriererettleiing som verkemiddel inn mot arbeidslivet og arbeidsmarknadspolitikken
8. Styrke og utvikle kompetanse i alle ledd hos dei samarbeidande partane
9. Delta i nettverk utanfor fylket

I intervjuene har vi derfor sentrert rundt temaer som er knyttet til disse målene, men vi har også snakke med informantene om andre relevante forhold i prosjektet som har betydning for å belyse partnerskapets fungering. Dette er beskrevet nærmere i neste avsnitt.

1.3 Gjennomføring og metode

På overnevnte planleggingsmøte med oppdragsgiver ble det diskutert hva som ville være et hensiktsmessig utvalg av informanter i forhold til å få tak i en så bred forståelse og oppfatning av arbeidet som mulig. Flere varianter av utvalg ble vurdert. Det ble vurdert om man skulle intervju deltakere i styringsgruppa samt regionkoordinatorene. Man vurderte også om man skulle gå i dybden på en eller flere regioner og foreta enkeltintervjuer med koordinator, representant fra NAV, samt rådgivere i ungdomsskole og videregående skole.

De økonomiske rammene for prosjektet satte begrensinger for utvalget. Men slik vi vurderte det ville det være ønskelig å få informasjon fra alle nivåene i organisasjonsstrukturen, fra styringsgruppe til regionale arbeidsutvalg. I samarbeid med oppdragsgiver ble det derfor bestemt at de inviterte partene i styringsgruppa skulle intervjues (NHO, LO, NAV, KS og Høgskolen i Sogn og Fjordane), samtidig som vi ønsket å snakke nærmere med to av de fem regionene og deres regionkontakter. Vi har også snakket med prosjektleder for Karriere Sogn og Fjordane.

Valg av metode for datainnsamling ble gjort i forhold til problemstillingenes art. Vi så det som viktig å kunne snakke relativt grundig med informantene. Partene som er representert i styringsgruppa ble intervjuet via telefon på bakgrunn av en intervjuguide (se vedlegg A). Hvert av intervjuene tok ca. en time.

Det er gjennomført telefonintervjuer med følgende deltakere fra styringsgruppa:

- Representant fra KS
- Representant fra NAV
- Representant fra LO
- Representant fra NHO
- Representant fra Høgskolen i Sogn og Fjordane
- Prosjektleder (Sogn og Fjordane fylkeskommune)

I tillegg til de individuelle intervjuene, har vi gjennomført to gruppeintervjuer av regionale arbeidsutvalg, inkludert deres regionkontakt. Disse intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt i fylkeskommunens lokaler i Førde, med utgangspunkt i en intervjuguide (vedlegg B).

Fra region 1 deltok følgende representanter:

- Regionkontakt/rådgiver videregående skole
- Rådgiver fra Ungdomsskole
- OT-koordinator

Fra region 2 deltok følgende representanter:

- Regionkontakt/ OT-koordinator
- Rådgiver videregående skole
- Rådgiver Ungdomsskole
- Lærer videregående skole

I utgangspunktet skulle representanter fra NAV delta på gruppeintervjuene, men begge ble forhindret fra å delta. Vi valgte derfor å sende intervjuguiden på e-post til disse og fikk tilbake svar via e-post.

Det ble diskutert om intervjuguiden skulle sendes ut til informantene på forhånd. På den ene siden kunne det være en fordel at informantene fikk forberede seg på spørsmålene for å gi presise og grundige svar, men oppdragsgiver ønsket å få et tilstandsbilde av informantenes opplevelse av å jobbe med partnerskapet som tilsa at det ville være interessant å få deres spontane svar på spørsmålene. Etter ønske fra oppdragsgiver ble intervjuguiden derfor ikke sendt ut på forhånd. Noen av informantene uttrykte at de hadde ønsket at de kunne få forberedt seg på spørsmålene til intervjuet. Vi opplevde at selv om de ikke hadde sett spørsmålene var de fleste

godt forberedt på hva de skulle snakke om. Både region 1 og 2 hadde tatt med seg informasjonsmateriale til gruppeintervjuet som de viste fram og fortalte om. Slik vi ser det var det en riktig avgjørelse å ikke sende ut intervjuguiden på forhånd.

Alle intervjuene er gjennomført med båndopptager og har blitt skrevet ut i sin helhet. Opptakene ble slettet etter transkribering. Den første delen av opptaket med NAV-representanten i styringsgruppa viste seg å være delvis ødelagt da det skulle transkriberes (teknisk feil). NAV-representanten har derfor blitt intervjuet på nytt pr. telefon (kun første del av intervjuet).

Intervjuene med styringsruppa er ikke anonymisert, da evalueringens formål krever at oppdragsgiver vet hva de ulike parterne i partnerskapet mener om spørsmålene vi stiller. Informantene uttaler seg som representanter for sin organisasjon.

I tillegg til intervjuer er det foretatt dokumentstudier. Notater, rapporter fra fylket sendt til Udir, referater, rammeplaner, veiledninger og andre saksdokumenter (se referanselisten). Prosjektleder har blitt kontaktet i forbindelse med spørsmål og utdypninger, enten via epost eller telefon.

Datamaterialet som ligger til grunn for denne evalueringsrapporten er således innhentet fra:

- Møter og dialog med oppdragsgiver
- Intervju med fem representanter fra styringsgruppa for partnerskapet
- To gruppeintervjuer med arbeidsgrupper i to regioner
- Supplerende dokumentstudier

1.4 Tolkingsnivå

Tolkningen av intervjumaterialet gjøres i lys av ulike tolkningsnivåer. Kvale (1984) viser til tre tolkningsnivåer. Tolkingsnivå 1 henviser til at forskeren sammenfatter meningen i utsagnene og forelegger tolkningen for respondenten. Respondentens vurdering av fortolkningen avgjør gyldigheten. Tolkingsnivå 2 er en “common sense” fortolkning hvor forskeren går ut over det respondenten opplever og mener. Tolkningen gjøres opp mot hva som er en allment fornuftig forståelse av utsagnet innhold og form. Her tar man utgangspunkt i hva utsagnet allment forteller, men også hva utsagnet sier om respondentens eget forhold til fenomenet. Om tolkningen er allment intersubjektiv akseptabel bestemmer gyldigheten av tolkningen. Tolkingsnivå 3 er

tolkning i forhold til teoretisk kontekst hvor tolkningen knytter seg til teoretiske betraktninger. Teoriens gyldighet avgjør om tolkningen er rimelig. I denne evalueringen benyttes tolkningsnivå 2 og 3.

1.5 Begrensninger

I følge referatene fra styringsgruppemøtene har noen av partene i styringsgruppa deltatt på svært få av møtene. Dette støttes også av informasjon fra prosjektleder. Det meldes om relativt høyt frafall på alle styringsgruppemøter. Siden evalueringen tar utgangspunkt i intervjuer av informanter som i varierende grad har deltatt på møtene, må en ta dette med i tolkningen av deres responser. Dette har med intervjudataenes pålitelighet å gjøre.

2 Beskrivelse av Prosjekt Karriere Sogn og Fjordane

I det følgende vil vi beskrive bakgrunnen for prosjektet, målsetninger og prosjektaktiviteter samt utfordringer som prosjektleder har rapportert om til Utdanningsdirektoratet. Beskrivelsen er gjort på bakgrunn av dokumentstudier.

2.1 Bakgrunn

Utdanningsdirektoratet (Udir) har i 2009 og 2010 gitt støtte til alle Norges fylker slik at de kan opprette partnerskap for karriereveiledning. Partnerskapene er opprettet for å styrke regional koordinering og samordning, samt støtte lokale behov i karriereveiledningsarbeidet. Partnerskapene skal være en ressurs for rådgivningen i skolen og styrke veiledningen i overgangen mellom grunnskolen og videregående opplæring. Opprettelse av såkalte "Karrieresentre" er ett av flere virkemidler som Partnerskap for karriereveiledning kan ta i bruk. I følge ØFs notat til Udir desember 2010, ser man at 14 av 19 fylker i Norge har etablert karrieresentre som et virkemiddel for å samordne karriereveiledning i et livslangt perspektiv. Karrieresentrene er ofte knutepunkt for karriereveiledning i fylket (Stokke og Nyhus 2010). Gjennom karriereveiledning i et livslangt perspektiv vil alle kunne få nødvendig veiledning fra de går på skolen til de er pensjonister" (Internett 1).

I 2009 ble det sagt at målet med å opprette partnerskap for karriereveiledning er "å utvikle et forpliktende partnerskap for koordinering og samarbeid om karriereveiledning i et livslangt perspektiv i hvert fylke" (Tildelingsbrev, datert 12.12.2009). I Udirs tildelingsbrev er det også angitt hva midlene for 2009 skal brukes til. I 2009 ønsker man at midlene skal brukes til videreføring av arbeidet med partnerskap for karriereveiledning (kr. 500.000) og styrking av karrieresentrenes arbeid med å styrke rådgivningen på grunnskolens arbeidstrinn (kr. 920.000).

I 2010 legger Udir til at man håper arbeidet "skal bidra til å redusere feilvalg og at flere elever fullfører videregående opplæring" (Tildelingsbrev, datert 23.02.2010). I tildelingsbrevet sies det at årets midler skal brukes til videreføring av partnerskap for karriereveiledning samt å gjøre

partnerskapet og mulighetene dette gir for skolen kjent for skoleeiere. I brevet har man og skrevet mer utfyllende om hva partnerskap for karriereveiledning skal bidra til. Dette er gjengitt i kulepunktene under. Arbeidet i partnerskapene skal bidra til å:

- samordne og tilby en bedre og mer helhetlig utdannings- og yrkesrådgivning i et livs-langt perspektiv
- gjøre det enklere for ungdom og voksne å finne fram til tilbudene om utdannings- og yrkesmuligheter både lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt
- gjøre det enklere for rådgivere å skaffe seg relevant kompetanse
- tydeliggjøre roller og oppgaver mellom etater og samarbeidsparter på karriereveiledningsfeltet
- styrke arbeidet med utdannings- og yrkesrådgivning i grunnskolen og i videregående opplæring
- styrke fokus på kjønnsperspektivet i forbindelse med utdannings- og yrkesvalg

Disse målene har Prosjekt Karriere Sogn og Fjordane tatt utgangspunkt i når de har formulert sine egne målsetninger i prosjektet (Notat til Hovudutvalet for opplæring i Sogn og Fjordane).

2.2 Målsetninger i prosjektet

I følge "Notat til Hovudutvalet for opplæring i Sogn og Fjordane" (datert 8. mai 2008) er prosjektets hovedmål "å arbeide for kvalitetsheving og betre samordning av yrkes- og utdanningsretteiing for ungdom og vaksne." (Notat til Hovudutvalg for opplæring, side 1). Basert på målsetningene gitt av Udir har prosjektet formulert disse målene:

- Tilby ei betre og meir heilskapleg karriererettleiing i eit livslangt perspektiv
- Gjere det enklare å finne fram i tilbodet om rettleiing
- Styrke den regionale koordineringa og samordninga av karriererettleiing på tvers av aldersgrupper
- Fremje samordning og løysingar som ivaretek ulike brukargrupper sine interesser og behov lokalt og regionalt
- Gjere tydeleg roller og oppgåver mellom etatar og samarbeidspartar på karriererettleiingsfeltet

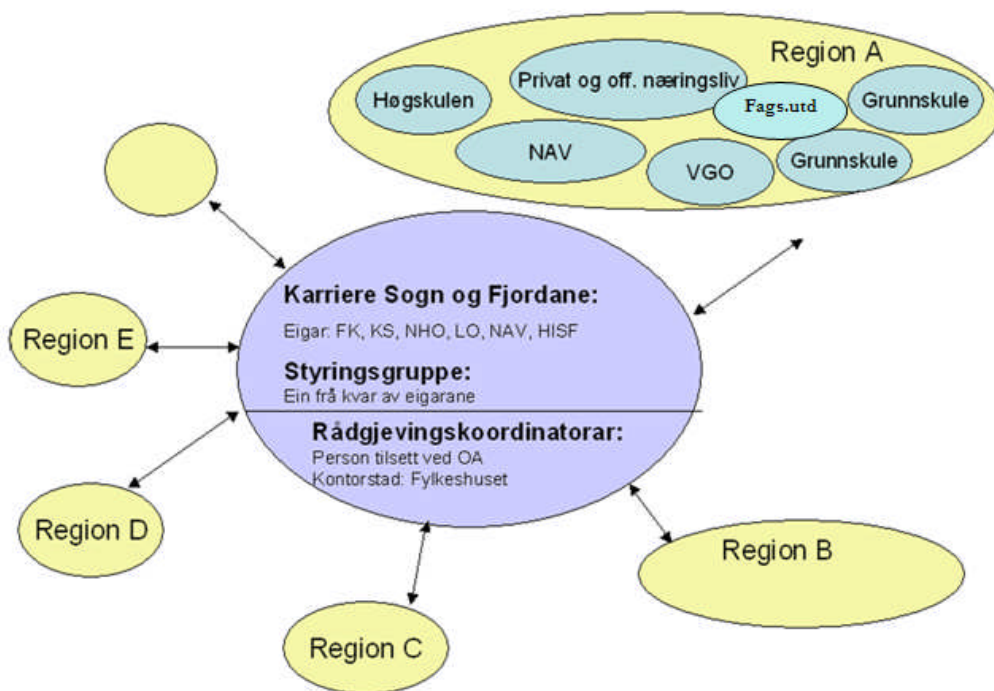
- Styrke arbeidet med karriererettleiing i grunnskule og vidaregåande opplæring
- Styrke samarbeidet om karriererettleiing som verkemiddel inn mot arbeidslivet og arbeidsmarknadspolitikken
- Styrke og utvikle kompetanse i alle ledd hos dei samarbeidande partane
- Delta i nettverk utanfor fylket

I tillegg til målsetningene uttrykker notatet at det har vært møter mellom aktuelle samarbeidspartnere (NAV, KS, NHO, LO og Høgskolen i Sogn og Fjordane) hvor man har diskutert hva karriereveiledningen skal inneholde, hvilke forventninger de ulike partene har til samarbeidet, hva de kan bidra med og hvordan en bør organisere karriereveiledninga.

2.3 Ledelse og organisering

Karriere Sogn og Fjordane ledes av fylkeskommunen og har en styringsgruppe som består av deltakere fra partene i partnerskapet (NHO, LO, NAV, KS, HSF). Prosjektleder for Karriere Sogn og Fjordane fungerer også som rådgivningskoordinator i fylket (ibid). Styringsgruppa legger føringer for arbeidet som skal gjøres og prioriterer fokusområder for karriereveiledningen i fylket.

Fylket er videre delt inn i fem regionale arbeidsutvalg, og hver av disse ledes av en regionkontakt. Arbeidsutvalgene er lokale drøftingsinstanser for karriereveiledning i egen region i det disse planlegger, utvikler og gjennomfører ulike opplegg som skal styrke karriereveiledningen rettet mot ulike brukergrupper i regionen, men knyttet til føringene fra styringsgruppa. I regionale arbeidsutvalg er skole, NAV og lokalt næringsliv representert.



Denne organiseringen kom man frem til ved at en arbeidsgruppe med deltakere fra skoleutvalget i KS, NAV og fylkeskommunen utarbeidet forslag til modeller for organisering av partnerskapet. Forslaget ble sendt ut på høring hos alle kommunene i fylket, fylkesmannen, høgskolen i Sogn og Fjordane, Kommunenes sentralforbund, LO sine distriktskontorer, NAV Sogn og Fjordane og de videregående skolene i fylket. I april 2008 ble høringsuttalelsene gjennomgått med medlemmene i styringsgruppa (KS, NAV, NHO og Høgskolen i Sogn og Fjordane). Medlemmene var enige i om både organisering og finansieringsmodell (ibid).

2.4 Avtaledokumenter

I denne evalueringen har vi bedt om å få tilsendt aktuelle samarbeidsavtaler knyttet til prosjektet. Det finnes avtaler mellom: a) Fylkeskommunen og NAV og b) Fylkeskommunen og KS. I tillegg til disse to avtalene er det også skrevet avtaler mellom fylkeskommunen og den enkelte kommune knyttet til faget Utdanningsvalg. Det synes derfor som om at det eksisterer avtaler mellom enkeltparter, samt at disse omhandler spesifikke områder som for eksempel faget Utdanningsvalg, men det finnes altså *ingen overordnet partnerskapsavtale* mellom partene som er representert i styringsgruppa for prosjektet (korrespondanse med prosjektleder i februar og mars 2011).

2.5 Prosjektrapporter

I prosjektet er det rapportert til Udir om disponering av de økonomiske midlene, og rapportene gir også et bilde på hva man har prioritert av arbeid i prosjektet, samt hva som har vært utfordringer. Både i 2009 og 2010 er midlene brukt til avlønning av prosjektleder, samt de fem regionkontaktene, men noen av midlene brukes også til ulike kompetansehevingstiltak innen karriereveiledning. Det rapporteres om at det har vært utfordringer knyttet til samarbeidet i partnerskapet i hele prosjektperioden som følge av at partene ikke møter til styringsgruppemøtene. Av arbeidsoppgaver har fokuset ligget på ulike tiltak rettet mot ungdomsskole og videregående skole, og man har utarbeidet rammeplan og verktøy som brukes i veiledning på skolen. Det berettes om at man i 2011 skal ta tak i arbeidet med karriereveiledning rettet mot voksne og lærlinger.

3 Teoretisk bakteppe

Målet med å opprette partnerskap for karriereveiledning er ”å utvikle et forpliktende partnerskap for koordinering og samarbeid om karriereveiledning i et livslangt perspektiv i hvert fylke” (Tildelingsbrev fra Utdanningsdirektoratet, datert 12.12.2009). Udir har gitt midler til å opprette partnerskap, men de har ikke forklart hva et partnerskap er, hvorfor man oppretter partnerskap, eller hvordan et partnerskap bør etableres for å fungere på en god måte. Med dette kapittelet vil vi se nærmere på hva teorien forteller oss om partnerskap. Vi vil også se på hva karriereveiledning i et livslangt perspektiv innebærer.

3.1 Om samstyring og partnerskap

Samstyring er et norsk ord for det som på engelsk kalles ”Governance” (Røyseland og Vanebo 2008). Governance betyr styring, men ikke hvilken som helst form for styring. Det er snakk om en styringsform hvor også aktører enn de folkevalgte er med. Samstyring er dermed *styring i nettverk*, siden det tradisjonelle demokratiske beslutnings- og styringssystemet *tar andre aktører enn de demokratisk valgte inn i politikkutforming og styring*. Kommunestyre og fylkesting kan utvide sitt handlingsreportoar når privat sektor og frivillige organisasjoner deltar i nettverket. Men for å få til dette må det etableres bindende avtaler mellom aktørene og legges en omforent plan (Higdem 2009). I en norsk sammenheng er begrepet governance/ samstyring forbeholdt samstyringsformer hvor det offentlige er en av partene.

”Partnerskap” beskriver et organisatorisk prinsipp for å løse en særskilt oppgave. Et partnerskap er et bindende samarbeid mellom uavhengige aktører i et *fremforhandlet interessefellesskap*. Partnerskapsavtaler mellom aktørene er en viktig del av organiseringen. Når Utdanningsdirektoratet oppfordrer til opprettelse av partnerskap for karriereveiledning, og gir økonomisk støtte til det, er dette en form for samstyring gjennom partnerskap, altså en *avtalebasert styringsform*.

Som vi ser av dette vil governance og partnerskap endre det tradisjonelle politiske styringssystemet på det regionale nivået. Samstyring blir en måte å styre og koordinere på som også inkluderer andre aktører enn de offentlige. Aktørene kan være både private aktører, offentlige aktører og frivillige organisasjoner. Aktørene står i et *gjensidig avhengighetsforhold til hverandre*. Man ”bytter” eller trekker veksler på hverandres autoritet, kompetanse og virkemidler for å oppnå resultater. Samhandling og interaksjon mellom aktørene i partnerskapet blir vesentlig for å oppnå suksess. Dersom det er trang offentlig økonomi, kan offentlige og private aktører i partnerskapet *dele på utgifter, risiko og gevinster*.

Målet med partnerskap er blant annet å oppnå det man kaller ”demokratisk overskudd”, som handler om hvor vidt planleggingsprosesser får en tilleggsverdi når flere aktører trekkes inn i planprosessen. Til syvende og sist vil et partnerskaps suksess være avhengig av om partnerskapet evner å skape resultater til beste for allmennheten, det vil si i dette tilfellet bedre karriereveiledning i et livslangt perspektiv. Dette kalles ”output” legitimitet. Uten å oppnå resultater på de områdene partnerskapet er etablert for, vil ikke partnerskapet ha en egen eksistensberettigelse.

3.2 Hva får partnerskap til å fungere?

Hellström et. al (2001) har gjennomført en studie hvor de undersøker nordiske erfaringer med partnerskap for å trekke slutninger om hva som skaper partnerskap som fungerer. Deres studie identifiserer flere faktorer som har betydning.

1. Har partene en felles oppfatning om målene?
2. Er rollefordelingen mellom partene tydelig og definert?
3. Finnes det en organisasjon / administrasjon som omsetter arbeidet til praktisk handling?
4. Finnes det en forpliktelse og forankring til gjennomføring hos alle parter i partnerskapet?
5. Finnes det stabilitet og kontinuitet i personsammensetningen?
6. Er personsammensetningen ideell for oppgaven, mandatet og strategiene?
7. Har partnerskapet kompetanse i prosessorientert arbeid?
8. Er det en åpen informasjonsutveksling mellom partene eller finnes det skjulte agendaer?
9. Finnes det gevinster for den enkelte organisasjonen ved å delta gjennom at man er gjensidig avhengige av hverandre for å oppnå resultat?
10. Finnes det et etablert system for evaluering og læring?

11. Får arbeidet i partnerskapet konsekvenser for politisk styring og demokratisk kontroll?
Det vil si – blir det delegert makt/myndighet til partene fra det politiske styringssystemet gjennom avtaler, og er det etablert rapporteringsrutiner tilbake til det politiske styringssystemet?
12. På hvilket geografisk nivå har et partnerskap størst forutsetninger for å lykkes?

Av indre faktorer nevnes at en felles oppfatning om målene synes å være helt vesentlig. Videre må det være en felles forståelse av de ulike aktørenes roller og mandat. Det må være en forpliktelse fra deltakerne om å fullføre arbeidet, om det behøves også å endre sine interne arbeidsrutiner, samt å bidra med ulike typer av ressurser ved behov. Ledelsen av partnerskapet må også ha legitimitet og kompetanse i et prosessorienterte arbeidsmåter.

Av ytre faktorer må man ta hensyn til forholdet til politisk styring og demokratisk kontroll der politikken må avgi makt til partnerskapet i bytte med øket gjennomføringsevne. Man må videre se på forholdet til sektoriserede hierarkier som de enkelte deltakerne (partene) er en del av, da disse også må tilpasse seg de felles målene som man har blitt enige om i partnerskapet. Et viktig punkt er dermed hvordan man etablerer mandat for forhandling i partnerskapet i sin egen organisasjon? Har man tillitt i egen organisasjon får man tillitt i partnerskapet. Et viktig spørsmål er om partnerskapet blir en forhandlingsarena hvor de viktige spørsmålene for regional utvikling diskuteres, eller om det blir en arena for maktkamp om ulike interesser.

3.3 Partnerskapsavtaler

Hvorfor synes partnerskapsavtaler å være viktige i et partnerskap? Higdem nevner ”10 grunner” til å inngå partnerskapsavtaler i regional planlegging og utvikling (Higdem 2009).

1. Framforhandling av avtaler mellom aktørene kan øke graden av involvering i planlegging og utviklingsarbeidet
2. Avtaler kan gi økt deltakelse fra andre enn tradisjonelle offentlige aktører
3. Avtaler og kontrakter sikrer implementering av planene både fra offentlig og privat sektor
4. Partnerskap gir økte tilgjengelige ressurser i regionalt utviklingsarbeid både fra privat og offentlig sektor, gjennom sammenheng i planlegging, felles forståelse og dermed mer målrettet virkemiddelbruk

5. Avtaler og kontrakter for delt finansiering av prosjekter innebærer delt risiko
6. Med flere typer aktører i et partnerskap er det mulighet for innovative løsninger og økt skreddersøm/tilpasning av virkemidler med også private aktører og frivillige organisasjoner på laget
7. Avtaler brukes for å hindre opportuniste og obstruksjon mellom partene
8. Bygge tillit mellom partene gjennom gjensidige forhandlinger om avtaler og kontrakter
9. Sikre legalitet i partnerskapet
10. Gjennom partnerskap med avtaler og kontrakter kan det utvikles sterke institusjonelle relasjoner

3.4 Om karriereveiledning i et livslangt perspektiv

Karriereveiledning er et relativt nytt ord i norsk sammenheng. Begrepet er oversatt fra engelsk og erstatter begrepet ”yrkes- og utdanningsveiledning” (Andreassen, Hovdenak og Swahn 2008). I Norge har begrepet ”karriere” kanskje vært oppfattet mer som et negativt ladet ord, hvor det er snakk om å ”klatre på karrierestigen”, noe vi assosierer med spisse albuer og egen ærgjerrighet. På engelsk brukes begrepet mer verdinøytralt og handler om en persons vei gjennom arbeidslivet. Begrepet omhandler hele mennesket i hele livsløpet, både det personlige og det faglige.

Ved å tenke på karriere som en fleksibel vei som består både av høyder og daler og svinger til høyre og venstre fremfor en rett vei frem, kan vi bedre se for oss de muligheter vi kan ha i vår karriere (ibid, side 131).

I denne rapporten brukes karriereveiledning om yrkes- og utdanningsveiledning, gitt til både barn, unge og voksne. Veiledningen retter seg mot utdanning, men også mot yrkesvalg.

Når det gjelder dette feltet, synes det som at begrepene rådgivning og veiledning brukes om hverandre. Vi velger å bruke begrepet karriereveiledning som en felles betegnelse.

Nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikk (VOX) sier i sin rapport ”Karriereveiledning av voksne” (Internett 5) at når det er tale om *karriereveiledning i et livslangt perspektiv* må tilbudet om veiledning gjelde *hele befolkningen* og ikke knyttes opp mot avgrensede grupper, for eksempel ungdom og voksne med opplæringsrettigheter. De sier videre at innholdet i karriereveiledningen må være noe mer enn informasjon om rettigheter, prosedyrer og den aktuelle fylkeskommunens tilbud om opplæring.

I 2004 undertegnet EU en resolusjon om livslang veiledning, inkludert karriereveiledning. Man var opptatt av hvordan den livslange veiledningen kunne styrkes.

In the context of lifelong learning, guidance refers to a range of activities that enables citizens of any age and at any point in their lives to identify their capacities, competences and interests, to make educational, training and occupational decisions and to manage their individual life paths in learning, work and other settings which these capacities and competences are learned and/or used (ibid, side 133).

Vi ser at individets kapasitet, kompetanser og interesser skal tydeliggjøres for den enkelte slik at han eller hun kan gjøre (velfunderte) valg vedrørende utdanning, videre utvikling og valg av yrke. Dette er knyttet til det å mestre og styre sin egen livsvei. Med dette ser vi også at karriereveiledning innebærer *noe mer enn å gi individet informasjon* om muligheter, men at karriereveiledning *innebærer en prosess der refleksjon og motivasjon* er viktige faktorer ved siden av informasjon. Dette samsvarer også med VOX sin holdning: "Henvisning er ikke veiledning!" (Internett 5).

Begrepet *livslang læring* er en viktig "overbygning" for *karriereveiledning i et livslangt perspektiv*. Av begrepet livslang læring følger det at man må jobbe med er å styrke sammenheng- en og overgangen mellom de ulike delene av utdanningssystemet, og mellom utdanningssystemet og samfunns- og arbeidslivet (Internett 3.) Videre at alle skal ha mulighet til å tilegne seg ny kunnskap og utvikle evnene sine *gjennom hele livet*. Livslang læring bidrar til å øke den enkeltes livskvalitet, og gir større verdiskapning og fleksibilitet i arbeidslivet (Internett 4).

4 Generelle opplevelser knyttet til deltakelse i partnerskapet

I intervjuene med både medlemmer fra styringsgruppa og regionale arbeidsutvalg var vi innledningsvis interessert i å få innblikk i deres generelle opplevelse av å delta i prosjektet. Vi ville også få bedre innsikt i hva de har vært involvert i av arbeid og konkrete oppgaver.

4.1 Positiv innstilling, men lite prioritering fra styringsgruppas medlemmer

Prosjektleder opplever at det har vært en spennende og utfordrende jobb, det har vært mange oppgaver å ta tak i og på mange måter oppleves det som om man kun har fått begynt på noe som det må jobbes videre med i fylket. Det har vært et tett og godt samarbeid med lokale ressurspersoner i regionene, som for eksempel opplæringskontor, rådgiverforum, lærere og arbeidslivskontakter på skolene.

Prosjektleder opplever at det har vært en positiv tone og spennende diskusjoner i styringsgruppa. Det har imidlertid vært vanskelig å få noen av medlemmene til å gjennomføre det man har bestemt på møtene, samt å gi respons tilbake på spørsmål og andre henvendelser fra prosjektleder mellom møtene. Prosjektleder forteller at det har vært stort frafall på styringsgruppemøtene. Av referatene har KS og LO hatt størst frafall. Representanten fra KS har møtt på to av åtte styringsgruppemøter. NHO, NAV og HSF har møtt på like mange møter da de har møtt på fem av møtene.

Når vi i denne evalueringen har spurt medlemmene i styringsgruppa om hvordan de har opplevd å delta i styringsgruppa, får vi mange positive svar, noe som var overraskende gitt formasjonen om stort frafall fra møtene. De fleste uttrykker klart at det har vært fint å være med. Informanten fra HSF forteller at det har vært spennende å kunne fordype seg i karriereveiledning som fag.

NAVs representant sier at det har vært nyttig å få legge frem hvordan NAV tenker rundt temaet karriereveiledning, samt å lære mer om hvordan de andre partene tenker om samme tema. KS sier at man har inntrykk av at det er laget en god struktur for partnerskapet i forhold til det ”å løfte karriereveiledning i fylket”, og opplever at dette er angrepet på riktig måte. LO uttrykker at det har vært grundige diskusjoner om temaene innen karriereveiledning, noe som oppleves som positivt, men forteller også om erfaringer av mer ”negativ karakter”. Det har vært svært mye fokus på karriereveiledning i skolen og informantene opplever at de ikke har så mye å bidra med her. Han sier at de tidlig i prosjektarbeidet presiserte at de ønsket mer fokus på voksne arbeidstakere og lærlinger. Dette kan bety at det har vært inkonsistente målsetninger mellom partene og ikke en gjensidig avhengighet for å oppnå resultat.

Vi har videre spurt informantene i styringsgruppa om i hvor stor grad man prioriterer arbeidet med partnerskapet, sett i forhold til andre oppgaver som er tillagt den enkeltes jobb i organisasjonen informanten tilhører. Vi får inntrykk av at arbeidet med partnerskapet ikke er særlig høyt prioritert (kun informanten fra HSF formidler en annen opplevelse av dette). Informanten fra KS forteller at hans deltakelse i partnerskapet kom som en konsekvens av at han som del av rådmannsutvalget har blitt en naturlig del av skoleutvalget. Han har ikke hatt mulighet til å prioritere oppgaven.

Altså det jeg egentlig sa ja til opprinnelig var å sitte som ordinært medlem i rådmannsutvalget og jeg har jo selvfølgelig full jobb som rådmann i Eid kommune og det tar jo den tiden det tar selvfølgelig. Og inn i disse vervene så sitter du ... du må egentlig bruke fritiden for å få tid til å gjøre ting bra. Og det blir en utfordring å følge opp en del av disse utvalgene du blir valgt inn i som en konsekvens av det første valget du sa ja til. (...) Det (partnerskapet) kom som en konsekvens av at på rådmannsutvalget skal ha en representant i skoleutvalget og da har det vært naturlig at jeg har vært og KS har vært en av to representanter inn i dette her. (...) ja det gjør at jeg må prioritere. (Informant fra KS)

LO forteller også om at arbeidet ikke er veldig høyt prioritert og at det kan ha å gjøre med at de ikke har klart å få fokus på det de opplever at de kan bidra med.

Hadde vi fått fokusene våre mer rettet i forhold til det vi er opptatt av, så kan det hende at vi hadde prioritert det sterkere. (Informant fra LO)

Representanten fra NHO gir uttrykk for det samme, at det ikke er lagt mye ressurser i arbeidet med partnerskapet. Det er bare informanten fra HSF som uttrykker seg i mer positive vendinger når det gjelder prioritering av arbeidet med partnerskapet.

(...) Jeg får igjennom det jeg vil, holdt jeg på å si. Så da er det bare kapasiteten det står på for så vidt. Men vi har jo fått til det vi skulle få til og det har vært ryddet plass. (...) Og det har ikke vært noe problem i forhold til ledelsen her, å få dette her til. (Informant fra HSF)

Forklaringene på frafall oppgis noen ganger å være kapasitetsproblemer når oppgaver skal prioriteres i en travel hverdag. To av partene i styringsgruppa uttrykker at siden fokuset i prosjektet har dreid seg vekk fra det de mener de kan bidra spesielt med i karriereveiledningsfeltet (voksne og lærlinger), har oppgaven blitt bortprioritert.

4.2 Regionale arbeidsutvalg er utførende enheter, og har hatt fokus på karriereveiledning i skolen

Som vist over har Sogn og Fjordane valgt en desentralisert modell for sitt partnerskap. Partnerskapet er delt inn i fem regioner med egne regionkontakter og arbeidsutvalg som har ansvaret for å diskutere føringer og prioriteringer som kommer fra styringsgruppa, og tilpasse dette til lokale forutsetninger og behov. Regionkontaktene er ledere for arbeidsutvalgene som skal bestå av en representant fra grunnskolen, en representant fra videregående skole og en representant fra NAV. Regionkontaktene koordinerer arbeidet og samarbeider med prosjektledelsen og med hverandre. Arbeidsutvalgene skal etter hvert etablere sine egne regionale partnerskap som delvis gjenspeiler medlemskapet i styringsgruppa, men har ikke fått mandat til å gjøre dette enda.

Også de regionale arbeidsutvalgene er positive i sin beskrivelse av hvordan det har vært å delta i prosjektet. De legger vekt på å fortelle om konkrete oppgaver man har lyktes med som følge av prosjektet. Det kommer godt frem at det er karriereveiledning i skolen man har jobbet med.

Ingen av informantene fra regionene forteller om tiltak rettet mot karriereveiledning av voksne.

Informantene fra region 1 uttrykker at man har hatt et svært godt samarbeid med skolene i regionen og at man med prosjektet har fått mulighet til å systematisere arbeid som man har gjort i mange år (også før prosjektet startet). I tillegg til systematisering snakkes det mye om hospiteringsordningen man har fått på plass. Regionen skal dekke et stort geografisk område og det er lange avstander mellom skoler og for eksempel plasser for hospitering, men man opplever at nettopp hospiteringsordningen har bidratt til at elever nå er tryggere i sine valg av videre skolegang og studier enn tidligere.

Informantene fra region 2 sier også at det er karriereveiledning i skolen man har jobbet med. Det oppleves som positivt at man har fått mange av rektorene med i arbeidet med karriereveiledning på den enkelte skole. Samarbeidet mellom ungdomsskolen og videregående skole har blitt mye tydeligere.

De regionale arbeidsutvalgene knytter altså sin involvering i prosjektet til å løse oppgaver knyttet til karriereveiledning i skolen. De tildelte midlene fra Udir utgjør en 200 % stillingsressurs som er fordelt på de fem regionkontaktene etter størrelse på regionen. Arbeidsutvalgene jobber uten noen tildelt ressurs, men det er akseptert at det brukes tid av den vanlige arbeidstiden til å jobbe med prosjektet. Man får et klart inntrykk av at medlemmene i arbeidsutvalgene brenner for oppgaven de har fått og sågar bruker sin fritid for å løse oppdraget. Det fremheves at det er for lite midler i prosjektet i forhold til hva oppdraget reelt sett krever av dem.

Region 1 sin fortelling

Region 1 omfatter to videregående skoler og 14 grunnskoler. Regionen har fått tildelt en 40 % stilling som de av geografiske årsaker har fordelt på flere personer, slik at stillingsprosenten for regionkontakten er 20 %. Det overordnede målet har vært å sette karriereveiledningen i et system der tidligere prosjekter videreføres og nye verktøy utarbeides. I tillegg pekes det på at det har vært fokusert på å samordne arbeidet i fylket, slik at karriereveiledningen i hovedtrekk blir gjennomført på en lik måte.

Det er det at du setter det inn i system, du plukker frem alle småbitene du hadde fra før og putter de inn i systemet og så ser du kanskje at det er noen hull og så prøver du å fylle de med eventuelle nye ting som nye innspill, som håndbok som vi har laget (...).(Arbeidsutvalg 1)

Mye av arbeidet med prosjektet Karriere Sogn og Fjordane har dreid seg om en videreføring av opplegg innenfor karriereveiledning som skolene har drevet med i mange år, slik som næringsreiser¹, utdanningsmesse og hospitering. Det er derfor vanskelig å peke på hva som er direkte resultater av prosjektet. Det som trekkes frem er at det å sette arbeidet med karriereveiledning i et system gjør at karriereveiledning blir satt på dagsorden, i den forstand at det jobbes systematisk med det på skolenivå, og at det å ha en avtale mellom de ulike partene i bunn gjør det enklere for rådgiverne å ta kontakt med ulike samarbeidspartnere, som NAV og NHO for å få hjelp. Mellom disse partene ser det altså ut til å være en avhengighet. NAV og skolen trenger

¹ Næringsreiser er et arrangement for skoleledere, lærere og rådgivere i skolene. Reisene gjennomføres for at disse aktørene i skolen skal få kunnskap om næringslivet i regionen.

hverandre for å følge opp utsatte elever på en god måte. Skolene og NHO trenger hverandre fordi skolen trenger arbeidsplasser som kan tilby hospitering, og NHO har nytte av at elevene blir kjent med arbeidsmuligheter i regionen og utdanninger som fører frem til disse fordi de trenger arbeidskraft.

Hospiteringsordningen der alle 10. klassingene skal forsøke seg i en bedrift, er noe de har jobbet mye med i denne regionen. På grunn av at mange elever har lang og vanskelig reisevei må elevene bo hos familier på fastland i de fire dagene hospiteringa foregår. Dette krever mye organisering av rådgivere og dagnadsånd fra foreldre, for regionen får ikke ekstra støtte til å gjennomføre hospiteringa. Likevel er de svært opptatt av at elevene her skal få det samme tilbudet som elever i andre deler av landet. Dette viser de til som et eksempel på at det kan være en utfordring å gjennomføre modeller som er utviklet fra sentralt hold i alle landets regioner med svært ulik geografi, noe de mener det er viktig at det tas høyde for. Det at fylket har delt opp arbeidet med "Karriere Sogn og Fjordane" i regioner og fordelt ressursene på egne region-kontakter ser de derfor på som en god løsning.

Når det gjelder selve partnerskapet pekes det på at det fortsatt er skolesystemet som sitter med ansvaret for karriereveiledningen og at de må "dra de andre partene inn". I utgangspunktet har målet vært å fordele ansvaret for karriereveiledningen mellom partene i partnerskapet, men i praksis har ikke dette blitt gjennomført i stor grad på regionnivå. Hittil har prosjektet dreid seg om karriereveiledning rettet mot elever i grunnskole og videregående skole og det er først nå at man har begynt å sette fokus på det videre samarbeidet rundt voksne. Når det gjelder elevene, har NHO bidratt med arbeid med Ungt entreprenørskap i tillegg til at de holder kurset "Fra utdanning til jobb".

NAV bidrar på den måten at de har kontakt med elever på individnivå og samarbeider tett med oppfølgingstjenesten. NAV har selv ytret ønske om et tettere samarbeid der de skulle komme med en undervisningspakke som skal kunne benyttes i det forebyggende arbeidet i grunnskolen, men dette har tatt lang tid og denne skolepakken kom derfor ikke med i rammeplanen for karriereveiledning. NAV sin representant i region 1 sier det har vært lite kontinuitet i prosjektet, og at hun har kommet seint i gang med oppgaver NAV har fått. Hun nevner også at man i prosjektet har arbeidet mye med stoff som NAV ikke har vært involvert i. Den samme informanten opplever også at fylkesnivået i NAV har vært lite involvert i prosjektet:

Eg meiner at fylkesnivået i NAV har vore lite synlege i prosjektet. Det har ikkje vore felles samling for regionskontaktane (NAV-representantene), og eg meiner det er uheldig at ikkje fylkesnivået sin representant inn i styringsgruppa har teke initiativ til dette. Eg kjenner meg usikker på korleis de andre regionskontaktane jobbar, og om der er venta meir deltaking frå NAV enn det som er nemt i spørsmål 1.(Arbeidsutvalg 1)

Høgskolen bidrar med etterutdanning og kurs av rådgivere. Det har ikke vært noe samarbeid med KS eller LO i denne regionen. Videre vises det til at partene i styringsgruppa har vært lite synlige. Samarbeidet regionkontakten har hatt med styringsgruppa har vært gjennom kontakten med prosjektleder. Informantene fra region 1 forteller at prosjektleder ved flere anledninger har prøvd å få de andre partene i styringsgruppa til å komme på møte med regionkontaktene, men uten at dette har lyktes.

Region 2 sin fortelling

Region 2 omfatter fire videregående skoler og ni grunnskoler. Regionen har fått tildelt midler til å ansette en regionkontakt i 50 % stilling. Fram til nå har målsettinga med prosjekt Karriere Sogn og Fjordane dreid seg om å styrke karriereveiledningen på skolenivå. Arbeidsutvalget har vært opptatt av å utarbeide praktiske redskaper som kan gjøre jobben lettere for de som jobber med karriereveiledningen på grasrotnivå, i dette tilfellet rådgivere og lærere. I tillegg har det vært viktig å videreføre gode tiltak fra tidligere prosjekter, slik at dette arbeidet ikke skulle stoppe opp. Hovedfokus har ligget på å legge til rette for en god overgang fra grunnskole til videregående. Arbeidsutvalget har i den forbindelse utarbeidet en rammeplan for karriereveiledning og ei presentasjonsmappe som alle elevene skal ha med seg når de er ferdige med ungdomsskolen og skal over til videregående skole. Rammeplanen har blitt vedtatt og tatt i bruk i hele fylket. Her legges det vekt på at karriereveiledningen er "hele skolen ansvar" fra rektor til den enkelte faglærer. Regionkontakten har jobbet med spredning av informasjon om prosjektet ut til rektorer/skoleledere og rådgivere. Dette har vært viktig i forhold til å få rektorer/skoleledere til å vedta at det skal gjennomføres en mottakssamtale med alle elever når de kommer på videregående og at presentasjonsmappa er noe som skal innføres på alle skoler i regionen. Arbeidsutvalget sitter ikke selv med en slik vedtaksmyndighet.

Det pekes på at gjennom verktøyene som er blitt utarbeidet i prosjektet så har det blitt tydeligere hvem som har ansvar for hva og hva elevsamtalen på videregående skole skal inneholde, i tillegg til at det har blitt mer synlig både for elever og foresatte hva de kan forvente av karriereveiledning og hvilke rettigheter de har. Prosjektet har altså vært med på å systematisere arbeidet med karriereveiledning og tydeliggjort hva den skal inneholde.

Arbeidsutvalget poengterer at det har tatt tid å systematisere og få det lokale partnerskapet på beina. Så langt er det hovedsakelig skolesystemet som har drevet partnerskapet framover, og de andre partene har ikke kommet skikkelig på banen. Skolene har tradisjonelt hatt et samarbeid med NHO i form av ungt entreprenørskap og dette samarbeidet fungerer godt. Ut over dette har det ikke vært noe samarbeid med de andre partene i partnerskapet. Arbeidsutvalget har etterlyst mer samarbeid med NAV, men de har vært litt vanskeligere å få på banen. Det spekuleres i om det har vært vanskelig for NAV å se sin rolle i partnerskapet i og med at fokuset fram til nå utelukkende har vært på elever og ikke på voksnes karriereveiledning.

NAV sin representant i region 2 sier at hennes deltakelse i arbeidsutvalget har handlet om å legge grunnlaget for at ungdom skal få så god karriereveiledning som mulig, men sier at selv om prosjektet oppfattes som viktig for NAV, har det har vært uklart hva slags rolle NAV skal ha i prosjektet. Informantene påpeker at det er først i år at mandatet har dreid seg om hvordan å få de andre partene med i prosjektet lokalt, etter at det i 2010 kom tydeligere instruksjoner fra Udir om hvordan dette bør gjøres.

4.3 Oppsummering

- Det oppleves som positivt å være medlem i styringsgruppa selv om det har vært stort møtefravall fra en del av partene i styringsgruppa, dette gjelder særlig KS.
- Styringsgruppas medlemmer beskriver sin befatning med prosjektet i mer generelle og vage termer, mens regionale arbeidsutvalg beskriver sin involvering i prosjektet nært knyttet til arbeidsoppgaver de skal løse som følge av prioriteringer gjort av styringsgruppa.
- Arbeidet med Karriere Sogn og Fjordane har i regionene så langt dreid seg om å sette karriereveiledningen i system der tidligere prosjekter har blitt videreført og nye verktøy utarbeidet.
- Fokuset har så langt ligget på karriereveiledning i grunnskole og videregående skole.
- Unge voksne og voksnes karriereveiledning har ikke blitt prioritert så langt i prosjektet.
- Særlig LO uttrykker at det er uheldig at voksne og lærlinger har fått lite plass i prosjektet. Dette kan tyde på at det har vært inkonsistens i mål sett fra LO sin side.
- Det synes å være lite kontakt mellom styringsgruppa på toppen og arbeidsutvalgene i regionen, til tross for at prosjektleder har forsøkt å få til dette. All kontakt skjer via prosjektleder.

- Flere av partene i partnerskapet har ennå ikke kommet på banen og tatt sin del av ansvaret i prosjektet, verken på styringsnivå, eller på regionnivå.
- Det er hovedsakelig deltakere fra skolesystemet som i praksis har drevet prosjektet på regionsnivå.
- Det ser ut til at bidragene fra NAV i de to spurte regionene har handlet om å lage såkalte ”informasjonspakker” samt gitt skolen orienteringer om utviklingstrekk i arbeidsmarkedet. De har bidratt med statistikk og informasjon om ulike yrker og bransjer. I tillegg nevnes det at oppfølgingstjenesten har god kontakt med NAV i forbindelse med oppfølging av elever som er i ferd med å slutte på skolen.
- Det synes å være liten kontakt mellom NAV på fylkesnivå og NAV i regionale arbeidsutvalg, noe som har ført til uklarheter vedrørende forpliktelse, ansvar og jobbutførelse.

5 Hvordan partnerskapet har fungert

I forrige kapittel så vi på hvordan informantene har opplevd å være med i prosjektet og hvilke oppgaver de har løst. Her kom det fram at det har vært vanskelig å få alle partene til å bidra inn i prosjektet. Det er og tydelig at det er lagt ned mye godt arbeid for å heve kvaliteten på karriereveiledning i grunnskole og videregående skole. Prosjektets målsetting om å tilby en bedre og mer helhetlig karriereveiledning i et livslangt perspektiv, er omfattende og involverer flere potensielle aktører, noe som gjør målarbeid, forankring og tydelig rolleavklaring viktig i organiseringen av prosjektet.

Det synes som at oppstartsfasen til partnerskap er kritisk (Hellström et. al 2001). Det virker ikke som om det har særlig stor betydning hvem som tar initiativet til partnerskapet, det kan være top-down eller bottom-up, det kan være statlig initiert eller regionalt/lokalt initiert. Den viktigste og mest kritiske fasen etter initiativet, er den hvor felles mål og erkjennelse skal utvikles mellom partene. Man må skape eierskap til prosjektet. Det er her dette med prosjektlederens kompetanse i prosessorientert arbeid kommer inn i bildet (jfr. avsnitt 3.2). For å etablere eierskap til prosjektet er det ikke minst viktig at partene erkjenner at de er gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå et godt resultat, samt hva som er den enkelte parts rolle og oppgave i dette.

Oppdragsgiver har ønsket at partnerskapets funksjonsmåte skulle være ett av fokusene for denne evalueringen. Dette kapitlet tar derfor opp temaene forankring, rolleavklaring, tilslutning til prosjektets mål, utforming av bindende avtaler mellom partene, samt deling av risiko og innsats i partnerskapet.

5.1 Oppstartsfasen, forankring og rolleavklaring

Grundig arbeid med forankring og rolleavklaring synes å være vesentlig for å få et partnerskap til å fungere (Hellström et. al. 2001). Partene må vite hva som forventes av dem og hvilken rolle de skal fylle.

Vår erfaring er at de som deltar i partnerskapet er der i kraft av å representere en organisasjon eller en interesse og at den rollen er klart definert. Kravet er å uttrykke forventninger til partnerskapet som sådant, hvilket ansvar den enkelte har som medlem og den merverdi som partnerskapet skal utløse (ibid).

I vår evaluering ønsket vi derfor å snakke nærmere med våre informanter om hvor vidt man hadde jobbet med forankring og rolleavklaring i prosjektet.

Oppstart og forankring

I følge Notat til Hovedutval for opplæring ligger prosjektansvaret hos fylkeskommunen. Fylkesdirektøren for opplæring har hatt ansvaret for å forankre og få prosjektet opp og gå. Fylkeskommunen har i tillegg brukt midler til å ansette en prosjektleder i 100 % stilling. Ei arbeidsgruppe med representanter fra skoleutvalget i KS, NAV og fylkeskommunen utarbeidet forslag til modell for karriere Sogn og Fjordane, som så ble sendt ut på høring og videre drøftet på et møte mellom fylkeskommunen og samarbeidspartene den 30.04.08 (Notat fra fylkesdirektøren for opplæring). På dette møtet ble det drøftet hvilke ressurser som allerede finnes i opplærings-systemet og som kunne benyttes i prosjektet, hvilke roller de ulike samarbeidspartene har overfor forskjellige målgrupper i karriereveiledningsfeltet, regioninndeling, samt fremdriftsplan.

I planleggingsfasen har det blitt lagt vekt på medvirkning fra alle samarbeidspartnerne som har hatt mulighet til å være med og forme modellen for prosjekt Karriere Sogn og Fjordane. Likevel har det vært mye frafall fra møtene i styringsgruppa noe flere informanter (NHO, KS) mener har sin årsak i at man i en travel arbeidshverdag må prioritere, og partnerskapet for karriereveiledning har således ikke vært høyt prioritert. Det kan være flere årsaker til at prosjektet ikke har vært prioritert, både eksterne årsaker som vi ikke har mulighet til å si noe om, men også noen mulige interne årsaker som vi skal prøve å synliggjøre her.

Det gikk i følge en informant veldig lang tid fra det første oppstartsmøtet, der grunnlaget for prosjektet ble lagt, og til selve arbeidet med prosjektet kom i gang, noe som i seg selv kan være problematisk i forhold til å holde interessen hos de enkelte partene ved like. I følge Hellström

(Hellström et.al 2001:32) stilles det store krav til prosessen i fasen etter initiativet til et partnerskap er satt i gang og eierskapet skal utvikles og spres. Vår informant peker imidlertid på at det ikke ble jobbet intensivt med prosjektet i denne fasen:

(...)vi ble kalt inn til et møte og ble orientert om prosjektet, så gikk det et helt år før vi ble kalt inn igjen på et nytt møte, sånn at det ble ikke forankret godt nok tror jeg i partnerskapet til at... det var vel flere i partnerskapet som ikke hadde prioritert det godt nok, så det burde nok vært sterkere forankre i starten (...) Jeg hadde nesten glemt prosjektet som sådan. Når du starter med et prosjekt der et partnerskap skal være en viktig del av prosjektet, så må det nok være litt mer intensivt den første tiden. (Informant fra LO)

Det kan synes som at det ble jobbet mye med å få med de ulike samarbeidspartene i oppstarten av prosjektet, men at det deretter var for lite oppfølging og fokus på dette med å forankre prosjektet hos de ulike samarbeidspartene der deres interesser og ansvar i prosjektet ble diskutert og synliggjort, slik at de kunne etablere et eierskap til prosjektet.

I denne sammenhengen kan det være interessant å se hva ett av referatene fra et styringsgruppemøtet sier. På et møte som ble holdt i oktober 2008 sies det at man skal jobbe med forankring av prosjektet. I dette referatet er det forankring hos rådmann, skoleutvalg, ledermøtet i NAV, Forum for barnehage- og skoleutvikling, rektorer, rådgivere og oppfølgingstjenesten som nevnes. Organisasjonene som de fleste av partene i styringsgruppa kommer fra, nevnes ikke. Det kan derfor virke som om forankringen har vært rettet utover til systemene som skal ha nytte av karriereveiledningen, mer enn forankring i partenes ”moderorganisasjoner” (bortsett fra NAV) som skal kanalisere ressurser til prosjektet, altså NHO, LO og KS. På omtalte møte viser referatet at det var stort frafall, blant annet fra NHO, LO, KS (en av to representanter) og NAV. Dette kan kanskje forklare noe av den manglende innsatsen rettet mot forankring i egen organisasjon. Det er avgjørende at de ulike partene får et mandat fra sin egen organisasjon om hva de skal bidra med, hvis ikke er det vanskelig å få noe gjort. Et slikt mandat kan først utarbeides hvis man opplever en gjensidig avhengighet for å oppnå resultater. Det må være nyttig for alle parter å delta.

Roller og ansvar

Samarbeidspartnerne er med i partnerskapet i kraft av å representere en organisasjon. I følge Notat til hovudutval for opplæring ble det på det første møtet mellom samarbeidspartene skissert en rollefordeling ut i fra hvilke målgrupper de ulike partene jobber med, men det ble videre ikke avklart konkret hva det forventes at den enkelte partnerskapsinstans skal bidra med inn i

partnerskapet og hvilken merverdi partnerskapet vil utløse for partnerne. Var det ikke en gjensidig avhengighet mellom partene?

Flere informanter uttrykker at det har vært jobbet lite med rolleavklaring og synes det er vanskelig å knytte det de ser på som sin naturlige rolle i organisasjonen de representerer til arbeidet i prosjektet, også prosjektleder bekrefter dette. Eksempelvis sier KS at de ikke har hatt en inngående drøfting med prosjektledelsen om hva slags rolle det har vært forventet at KS skal ha i forhold til de andre i partnerskapet, mer enn det at de møtes og at de da er "likeverdige partnere". På spørsmålet om hvilken rolle dennes organisasjon har hatt i partnerskapet svarte en annen informant "jeg er bare møtedeltaker". Det kan se ut til at det er et behov for å gjøre denne rollefordelingen mer konkret med eksakte ansvarsområder og tilhørende arbeidsoppgaver. I forbindelse med dette må hver representant i styringsgruppa få sitt mandat fra egen organisasjon, men først må det være en opplevelse av gjensidig avhengighet for å nå mål som er interessante for alle parter.

På spørsmål om hva de har vært involvert i, bruker informantene fra styringsgruppa mer generelle utsagn som "jeg har vært medlem av styringsgruppa". Informanten fra HSF er mer tydelig og knytter sin deltakelse sterkt til det å utvikle kurs og studier, samt å være faglærer i karriereveiledning. KS sin representant i styringsgruppa sier at han har "vært med på det overordnede nivået", som "KS sin representant" i partnerskapet, men at han dessverre ikke har hatt anledning til å delta i så mange møter. LO fremhever det at de har deltatt i utvikling av organisasjonsmodell for partnerskapet. NAV legger vekt på at de har jobbet med å få på plass representanter fra NAV i regionale arbeidsutvalg. Informanten fra NHO sier han har vært med i styringsgruppa, men at han ikke har vært "så sterkt involvert" bortsett fra samarbeidet han allerede har med skolen i forbindelse med Ungt entreprenørskap.

Hva må gjøres for å gjøre et godt arbeid med partnerskapsrollene? Som vi har vært inne på tidligere, må man ha fokus på gjensidighet, bytte, nytte og hva man vil oppnå. Erfaring viser at man ofte setter sammen partnerskap med de vanlige aktørene, de Higdem kaller "the usual suspects" (Higdem 2007), uten at man på forhånd har definert hvilke parter som burde være med sett i lys av hva partnerskapet skal tjene til. Mer om hvordan man kan gå frem har vi beskrevet i kapittel 7.

Mangelen på forståelse av egen rolle i partnerskapet kan også knyttes til hvor fokus har ligget i prosjektet. Som tidligere nevnt har innsatsen de siste tre årene vært på skole og karriereveiled-

ning for ungdom. Ikke alle har greid å se at de har hatt noe å bidra med her. Informanten fra LO sier blant annet at det har vært veldig mye fokus på grunnskole og videregående skole.

(...) det er ikke der vi kan bidra med noe. Der er det andre parter som har mye mer å bidra med enn vi har, og det som vi hadde håpet på da og som vi også spilte inn tidlig, det var jo det at vi skulle se på det som gikk på de voksne arbeidstakerne og lærlinger spesielt. (Informant fra LO)

Informanten påpeker at det har vært jobbet noe med den gruppen LO er interessert i (voksne og lærlinger) ved at det har blitt etablert "arbeidslivskontakter" på de videregående skolene i fylket. Prosjektleder bekrefter at det ikke har vært jobbet grundig nok med rolleavklaring i prosjektet. Man har forsøkt å trekke ut hva den enkelte part i partnerskapet kan bidra med knyttet til konkrete oppgaver og tiltak som følger av målsetningene i prosjektet, men dette har ofte ikke blitt fulgt opp av de enkelte parter i partnerskapet.

Det kan synes som at den diffuse rolleavklaringen på styringsnivå også får betydning på regionnivå, da arbeidsutvalgene får sine arbeidsmandat fra prosjektledelsen. På dette nivået har det vært snakket svært lite om hva et partnerskap innebærer, og hvordan en kan utnytte samarbeidspartenes felles ressurser. Det framheves at dette skal prioriteres framover:

Altså, vi har jo... etter at vi har jobba mye på skolenivå, så har vi jo sett at vi må få den lokale partnerskapen på beina. Så før jul så begynte vi å planlegge at vi... at vi må samle partnerskapet lokalt og de som ikke er lokalt, få de inn på et fellesmøte rett og slett. Så det har vi hatt for to dager siden faktisk. Da vi hadde folk fra fylket og folk i NAV, ledere i NAV og fylkeskommunene og kommunene i regionen vår, da vi hadde en del informasjon om prosjektet vårt og vi hadde leid inn de fra Hordaland til å komme og si hvordan de har jobbet. Og fylkeskommunen som kom og sa hvordan er prosjektet nå og hva skjer på nasjonalt plan, og at partnerne fikk komme med sitt syn inn. Hva er det de har behov for, hvordan kan vi krysse hverandre? Så vi hadde egentlig første møtet vårt nå i uka på det på ledernivå på en måte... og det tenker jeg at det kommer vi til å utvikle. Der hadde vi og et gruppearbeid der det kom fram en del ting som vi må ta fatt i framover. Det er vel egentlig nå vi begynner å bruke den lokale partnerskapen skikkelig. (...) altså på regionsnivå så har ikke vi fått de (de andre samarbeidspartnerne) skikkelig på banen. Men innenfor skoleverket og fylkeskommunen er jo der... det er jo en part også. De har vi jo hatt på banen hele tida med å jobbe opp mot. Men... de andre, altså NAV og disse her, de har vi... men vi hadde et veldig bra møte der vi ser at vi... vi sitter over bordet og ser at vi har mange krysningspunkt som vi må jobbe i lag på. (Arbeidsutvalg 2)

Selv om det hittil ikke har vært jobbet med å få på plass et regionalt partnerskap, har man i "Rammeplan for karriererettleiing – grunnskule og vidaregåande skule" skissert en rollefordeling mellom de ulike instansene som finnes innenfor skolen. I rammeplanen heter det at alle skolene plikter å utarbeide en egen årsplan for karriereveiledning, der rolle og ansvarsfordeling

må inngå. Her skisseres det hvilken rolle rektorer, rådgivere, kontaktlærere og den enkelte faglærer skal ha i arbeidet med karriereveiledning og med fokus på at dette er hele skolens ansvar. I motsetning til styringsnivået, er det på regionalt nivå jobbet grundig med rolleavklaring, men dette knyttet til skolens ansvar for karriereveiledning av elever. I tillegg vises det til eksisterende samarbeid med Ungt entreprenørskap (NHO), og hvilken rolle instanser som opplæringskontorene og lærlingbedrifter, Pedagogisk Psykologisk Tjeneste og Oppfølgingstjenesten har. Rammeplanen beskrives som et viktig bidrag i systematiseringen av, og ansvarsfordelingen innen karriereveiledning i skolen. NAVs rolle er ikke definert i omtalte rammeplan for karriereveiledning, noe som kan ses som et synlig tegn på det informantene fra NAV sier om at det er uklart hva NAV skal bidra med.

Slik vi tolker tilbakemeldingene fra informantene kan det se ut til at partene i partnerskapet må gå en runde til med fokus på gjensidighet, bytte, nytte og hva man vil oppnå. Er det felles interesser blant partene som styringsgruppa består av i dag, hva slags interesser er dette og er det en gjensidig avhengighet mellom partene for å nå målene? Som nevnt er det også viktig å klargjøre mandat fra representantenes organisasjon.

5.2 Utforming av partnerskapsavtale

Som vist i avsnitt 3.3 er det å utarbeide partnerskapsavtaler et viktig virkemiddel for å øke graden av forpliktelse og involvering i planlegging og utviklingsarbeid. En partnerskapsavtale kan blant annet bidra med:

1. Å etablere felles mål og strategier mellom partene.
2. Å fastsette den enkelte parts rolle og oppgaver.
3. Forplikte parten/e til konkret gjennomføring (av tiltak), bl.a. ved å konkretisere typer av ressurser den enkelte part bidrar med i partnerskapet (kompetanse, arbeidskraft, penger, tiltaksplasser med mer).
4. Delegering av myndighet fra en part til partnerskapet for å gjennomføre avtalen(e) partnerne har med hverandre, det vil si partnerskapet styrer arbeidet for dette området så lenge avtalen varer.
5. Etablere tilbakerapporteringsrutiner mellom partene.

6. Avtalen kan være en overordnet avtale mellom partene på noen felles punkter (intensjonsavtale) og så kan det etableres konkrete gjennomføringsavtaler, evt. kontrakter om man vil, i partnerskapet.

Det var i utgangspunktet sagt at det skulle skrives partnerskapsavtaler med de ulike partene (Notat til Hovudutval for opplæring), men ingen av informantene kjenner til en slik avtale. NAV har en samarbeidsavtale med fylkeskommunen fra før, hvor karriereveiledning er omtalt som et av flere samarbeidsområder, men informanten fra NAV mener at en overordnet partnerskapsavtale for Karriere Sogn og Fjordane hadde vært en støtte for å få til bedre prosesser innover i egen organisasjon.

Det har ikke vært på sakskartet det der med avtaler. Vi har ikke gått igjennom avtaler og satt av ressurser – det er egentlig tradisjon for dette (muntlige avtaler) i Sogn og Fjordane. Det har nok påvirket engasjementet i og med at dette kommer oppå alt annet. En avtale kunne ført til flere prosesser med ledelsen internt og det hadde vært positivt. (Informant fra NAV)

Som informanten fra NAV her poengterer, kan en skriftlig partnerskapsavtale være med på å synliggjøre hva hver organisasjon skal bidra med, både overfor de andre medlemmene i partnerskapet, men også innad i egen organisasjon. En mer forpliktende partnerskapsavtale kunne bidratt til å gi prosjektet en sterkere forankring også innover i partnerskapsorganisasjonene.

I følge Higdem (2009) kan avtaler gi arbeidet med partnerskapet større legitimitet, men og legalitet, noe som betyr at man med delegert myndighet fra partene kan gjøre konkrete tiltak (Higdem 2009). Prosjektleder forteller at det ikke er utarbeidet en felles partnerskapsavtale mellom partene og i ettertid ser man at dette er uheldig. Men på en annen side har man nå lært mye i løpet av prosjektet og er i dag i bedre stand til å lage gode avtaler hvor forventninger, roller og ansvarsområder tydeliggjøres mellom partene.

5.3 Tilslutning til prosjektets målsetninger

Erfaringer fra regionale partnerskap i Sverige og Norge viser at tilslutning til partnerskapets målsetninger er vesentlig for partnerskapets fungering (Hellström et. al. 2001). Partene må identifisere seg med målsetningene i prosjektet. Vi har derfor spurt informantene om de har vært enige i målene som formulert for Karriere Sogn og Fjordane.

Prosjektleder har oppfattet det slik at det har vært enighet om målsetningene mellom partene i styringsgruppa, og at styringsgruppa har bestemt hvilke mål som skal prioriteres i hvilken rekkefølge. Det er utarbeidet halvårsplaner hvor styringsgruppas prioriteringer er nedfelt.

Informanten fra HSF mener det har vært enighet om målene, og at hun i alle fall ikke kan huske at det har vært noen diskusjon om det. Det er uklart om dette betyr at det ikke har vært lagt opp til en gruppeprosess i tilknytning til dette, eller om alle gav sin tilslutning. Hun sier videre at hun har opplevd målet å være det å gi elevene bedre karriereveiledning.

(...) og målet for alle har jo vært at alle elevene skal få bedre rettleiing, og hindre frafall. (Informant fra HSF)

Representanten fra KS mener at arbeidet med å utforme målene i prosjektet foregikk slik at prosjektleder la frem forslag til mål, og at man deretter diskuterte dette forslaget som fikk tilslutning. Informanten husker ikke om denne prosessen medførte endringer i målformuleringene, men mener at medlemmene i styringsgruppa har hatt anledning til å påvirke målene til partnerskapet. NHO har også oppfattet at det har vært enighet om målene i prosjektet. Det har vært greit å være enige i målene, men det er vanskeligere å jobbe mot dem, sier informanten fra NAV. I ettertid lurer imidlertid informanten på om det i begynnelsen av prosjektet gikk litt fort, og at det ikke ble tatt hensyn til voksne som trenger karriereveiledning i stor nok grad. Det vil si at man ikke tok ordentlig inn over seg hva det livslange perspektivet egentlig innbar.

Representanten fra LO sier at det er jobbet veldig lite med målene i prosjektet og at man i større grad burde ha jobbet mer med dette i starten.

(...) jeg tror at hadde det blitt brukt mer tid innledningsvis, at det i større grad var samlinger (oss i mellom) i begynnelsen for å forankre godt nok nedover i det enkelte partnerskap, kunne vi ha hatt mer nytte av det, i alle fall føler jeg det sånn. (...) du trenger litt tid til å fordøye hva slags engasjement du skal ha i noe sånt, sånn sett så er det vel det jeg savner mest fra starten av prosjektet, da tror jeg det hadde vært mye bedre. (Informant fra LO)

Det virker altså som om de fleste partene i styringsgruppa er enige i målsetningene i Prosjekt Karriere Sogn og Fjordane, men noen påpeker at man i starten av prosjektet burde jobbet mer med prosessen rundt fastsettelse av målene. Dette både i styringsgruppa og internt i egen organisasjon, blant annet for å få tenkt nøyere igjennom hva målene handler om og innebærer for den enkelte organisasjon som er part i partnerskapet. At styringsgruppa har prioritert målene, kommer ikke frem i samtalene vi har hatt med partene.

Slik vi ser det er arbeid med målene avgjørende for å sikre at alle partnerne faktisk har en felles nytte av prosjektet slik at man kan få et mandat av egen organisasjon. Det bør være en solid prosess i bunn med hensyn til dette arbeidet. Arbeidet med målene kunne eksempelvis vært gjort i sammenheng med en intensjonsavtale. Avtalen i seg selv er kanskje ikke det viktigste i denne sammenheng, men at den fungerer som et verktøy for å etablere felles oppfatninger og hva slags engasjement hver enkelt skal ha, slik som informanten fra NAV etterlyser. I ettertid lurer informanten på om det i begynnelsen av prosjektet gikk litt fort, og at det ikke ble tatt hensyn til voksne som trenger karriereveiledning i stor nok grad. Det vil si at man ikke tok ordentlig inn over seg hva det livslange perspektivet egentlig innbar.

5.4 Deling av ressurser, risiko og gevinster

Higdem (2009) sier at i et partnerskap står partene i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. Man skal trekke vekslers på hverandres autoritet, kompetanse og virkemidler, samt dele på utgifter, risiko og gevinster. Den egentlige ”syretesten” på om et partnerskap er et *reelt partnerskap*, er om partene er ”fripassasjerer” eller ”bidragsbetalere” (Hellström et al. 2001). Spesielt gjelder dette spørsmålet om forpliktelsen innebærer at den enkelte instansen kanalisere ressurser ved å følge opp partnerskapets prioriteringer. Erfaringer som gjengis i rapporten ”Fungerende partnerskap för regional utveckling” er at grunnen til at noen av partene sjelden bidrar, er at partnerskapets arbeid ligger langt til siden for deltakende instansers primære virksomhet (ibid). Partene er villige til å bidra når de ser en klar nytteverdi. Kan man ikke ”rapportere hjem” med en klar nytteverdi, blir risikovilligheten til den enkelte part mindre.

Vi har spurt informantene i styringsgruppa om instansene de representerer har bidratt med noen form for ressurser til partnerskapet, det være seg økonomisk støtte, dedikerte stillingsbrøker, kompetansedeling eller annet. Dette ser det ut til at det er lite av. Det virker blant annet som om det er prosjektet og fylkeskommunen som har båret hoveddelen av kostnadene forbundet med partnerskapet. Fylkeskommunen har betalt for prosjektleders lønn, samt de regionale kontaktpersonenes lønn. Det er støttemidlene fra Udir som er brukt til dette. Av intervjuene kommer det frem at partene som er representert i styringsgruppa ikke har bidratt med økonomiske midler i partnerskapet, men at ”innsatsen” har handlet om å bruke av sin arbeidstid til å delta på styringsmøtene, samt dekke reiseutgifter til møtene.

I følge prosjektleder har NHO bidratt med kurset "Fra utdanning til arbeid" som er gjennomført ved alle videregående skoler i fylket. HSF har utviklet kurs og studier, men de har fått betalt for dette fra prosjektet. NAV har bidratt med undervisning på kurs og studier, deltatt på rådgiver-samlinger, samt utviklet informasjonsmateriell i form av såkalte "skolepakker". KS har ikke bidratt med noe og vært fraværende fra styringsgruppemøtene.

Viktig er det også å fremheve at intervjuene tyder på at rådgivere og lærere i de regionale arbeidsutvalgene opplever at de nærmest deltar "på frivillig basis" da de ikke blir særskilt lønnet for dette, og at det kommer i tillegg til jobben de har i det daglige. Det er altså ikke satt inn ekstra ressurser i arbeidet. Det kan også virke som om NAV-ansatte som deltar i regionale arbeidsutvalg har fått oppgaven "lagt oppå" det andre de skal gjøre i arbeidet sitt, og som oppleves som mer presserende.

Det ser altså ut som om at det har vært problematisk å kanalisere nødvendige ressurser for å følge opp partnerskapets målsetninger da særlig prosjektleder forteller at noen av partene har fulgt lite opp om arbeidet mellom styringsgruppemøtene. For det første gjelder dette manglende prioritering av møter fra medlemmer i styringsgruppa sin side, men vi ser det også i at det ikke er satt av nok ressurser i regionene til at arbeidet kan gjøres på en tilfredsstillende måte.

Det eneste klare eksempel på en form for risikodeling som vi finner i intervjumaterialet er HSF sitt bidrag. Informanten fra HSF forklarer at finansieringssystemet for høgskolene i Norge fungerer slik at man får betalt for produserte studiepoeng, men at dette skjer etterskuddsvis. Det betyr at høgskolen tar en økonomisk risiko dersom noen av studentene som deltar på studier i karriereveiledning velger å ikke ta eksamen, da vil ikke høgskolen få refundert sine utgifter fra departementet, men gå i tap. Partene i partnerskapet har ikke bevilget penger til dette tiltaket, noe man kunne ha gjort i og med at dette er et partnerskap.

Kanskje kan den manglende prioriteringen av møter og arbeid som vi ser hos enkelte parter i styringsgruppa, samt manglende risikovilligheten hva gjelder ressursbidrag fra organisasjonene, handle om at man ikke ser klare nok gevinster ved å delta? Det er lettere å motivere til deltakelse, prioritering og engasjement når partene opplever at arbeidet har en åpenbar nytteverdi for dem (ibid).

Vi har derfor spurt informantene om de opplever at de har fått noen gevinst ut av samarbeidet i partnerskapet. Tre av informantene uttrykker seg på måter som tyder på at det fortsatt er en vei å

gå i forhold til dette. NHO kan ikke se noen gevinst pr i dag, og sier at det gjenstår å se om de får noen gevinst ut av samarbeidet. KS sier at de som organisasjon ikke har opplevd noen utbytte av partnerskapet, men at man håper at elevene opplever gevinsten. LO mener at de gjennom partnerskapet kun har fått belyst at lærlinger og voksne må inkluderes i partnerskapets arbeid, men at en slik belysning ”ikke er noen gevinst”. Det er bare HSF og NAV som svarer klart positivt på spørsmålet om man opplever utbytte av partnerskapet. Informanten fra HSF sier at det er en gevinst å ha fått fokusere på karriereveiledning som fag, noe som hun har nytte av i andre kurs og studier hun har ansvar for. En utvikling av høgskolens kurs- og studieportefølje må oppleves som en konkret gevinst. NAV sin representant sier at arbeidet i partnerskapet har vært positivt for satsningen rettet mot barn og unge i NAV. Man har fått knyttet viktige kontakter og delt kunnskap. Informanten opplever at partnerskapet har vært en døråpner til samarbeid om andre områder i fylket, blant annet at unge har fått mulighet til å ta fagbrev med dagpenge støtte.

En annen gevinst kunne vært kompetansedeling, men i følge intervjuene har man ikke lagt vekt på kompetansedeling mellom partene i styringsgruppa. Det er bare representanten fra NAV som opplever at man har delt kompetanse mellom partene og at dette har vært nyttig. Kan dette være fordi andre partnerne ikke har noen nytte av de andre partenes kompetanse, noe som vil si at det ikke er en gjensidig avhengighet mellom partene?

Representantene i styringsgruppa som sier at de har hatt mye frafall på møtene uttrykker seg også slik at man kan stille spørsmålstegn ved om de opplever at de får noe utbytte av partnerskapet. Nå er det ikke enkelt for oss som evaluører å si hva som er ”høna eller egget” her; om de opplever lite utbytte fordi de har deltatt lite, eller om de har ”falt fra” fordi de opplever at de ikke får nok ut av det.

5.5 Oppsummering

- Det har vært problematisk for partene å prioritere arbeidet med prosjektet.
- Har prosjektoppstart vært for lite intensiv slik at ”fundamentet” har blitt for svakt?
- Det ser ut til at det er jobbet for lite med å forankre prosjektet i organisasjonene som er medlem av partnerskapet og vi lurer på om partnerne har fått klare mandater fra sin egen organisasjon, eller om dette mangler.

- Alle informantene i styringsgruppa uttrykker seg diffust når de skal fortelle hva deres rolle har vært i prosjektet. Rollen beskrives gjerne som ”å representere” og ”å være bindeledd”. Er rollene for lite jobbet med innledningsvis i prosjektet? Er klargjøring av forventninger til partene samt ansvaret til partene for lite jobbet med?
- Det er ikke utarbeidet en felles partnerskapsavtale, noe spesielt NAV omtaler som uheldig med tanke på forpliktelse og ”slagkraft” innover i egen organisasjon – eksempelvis kanalisering av ressurser.
- Det synes som at den rollefordeling som er gjort i prosjektet har foregått på regionsnivå, hvor rammeplan for karriereveiledning i skolen synliggjør roller og ansvar mellom skole, PPT og OT.
- Alle parter i partnerskapet er enige i prosjektets mål, men kanskje ikke i prioriteringen av dem? Arbeid rettet mot voksne har kommet i ”bakleksa” og parter som LO og NHO har med dette mistet interessen.
- Fylkeskommunen synes å være den eneste parten som har bidratt med økonomi til prosjektet. De andre partene har ikke stilt midler til disposisjon utover å ha deltatt på møter, studier og kurs samt bekostet reise selv.
- Mange av partene i styringsgruppa sier at de ikke har opplevd noen gevinster ved å delta i partnerskapet.

6 Oppfatninger om måloppnåelse

I samarbeid med oppdragsgiver ble det bestemt at målene med partnerskapet skulle være en del av evalueringskriteriene i denne evalueringen. Det er i og for seg vanskelig å måle måloppnåelse på nåværende tidspunkt. Denne evalueringen tar utgangspunkt i informantenes opplevelse av i hvilken grad man har arbeidet mot de ulike målene. Målene med Prosjekt Karriere Sogn og Fjordane er utledet av mål gitt av Udir² og er i prosjektnotatet uttrykt slik:

1. Tilby ei betre og meir heilskapleg karriererettleiing i eit livslangt perspektiv.
2. Gjere det enklare å finne fram i tilbudet om rettleiing.
3. Styrke den regionale koordineringa og samordninga av karriererettleiing på tvers av aldersgrupper.
4. Fremje samordning og løysingar som ivaretek ulike brukargrupper sine interesser og behov lokalt og regionalt.
5. Gjere tydeleg roller og oppgaver mellom etatar og samarbeidspartar på karriererettleiingsfeltet.
6. Styrke arbeidet med karriererettleiing i grunnskule og vidaregåande opplæring.
7. Styrke samarbeidet om karriererettleiing som verkemiddel inn mot arbeidslivet og arbeidsmarknadspolitikken.
8. Styrke og utvikle kompetanse i alle ledd hos dei samarbeidande partane.
9. Delta i nettverk utanfor fylket.

² Målene gitt av Udir i deres tildelingsbrev til fylkene er formulert slik:

Partnerskapet skal:

- samordne og tilby en bedre og mer helhetlig utdannings- og yrkesrådgivning i et livslangt perspektiv
- gjøre det enklere for ungdom og voksne å finne fram til tilbudene om utdannings- og yrkesmuligheter både lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt
- gjøre det enklere for rådgivere å skaffe seg relevant kompetanse
- tydeliggjøre roller og oppgaver mellom etater og samarbeidsparter på karriereveiledningsfeltet
- styrke arbeidet med utdannings- og yrkesrådgivning i grunnskolen og i videregående opplæring.
- styrke fokus på kjønnsperspektivet i forbindelse med utdannings- og yrkesvalg (fra tildelingsbrev fra Udir til fylkeskommunene)

Vi oppfatter at målene gitt av Udir er åpne, noe som gir fylkene handlingsrom. Likevel synes vi at enkelte av målene er overlappende, spesielt mål nr. 1, 3 og 4 som vi oppfatter at handler om det samme. Videre mener vi at mål nr. 1 kunne ha fungert som formålet (hensikten) med hele prosjektet. I den følgende beskrivelsen og tolkningen av oppfatninger om måloppnåelse har vi derfor valgt å slå sammen noen av målene.

6.1 Helhet og samordning i et livslangt perspektiv

I Sogn og Fjordane, som i andre fylker i Norge, drives det karriereveiledning i mange ulike sammenhenger. Ulike handlinger og tiltak som har elementer av yrkes- og utdanningsveiledning i seg, kan skje på mange steder, både i skolen, på NAV-kontoret, i oppfølgingstjenesten, på et opplæringskontor, i bedrifter som er under omstilling og lignende. Noen av disse arenaene har fått et formelt ansvar for slik veiledning, andre gjennomfører mer uformell veiledning. Vi forstår Udirs målsetning om samordning i et livslangt perspektiv som å forene krefter og eksisterende innsatser innen karriereveiledning i fylket mot et felles mål – bedre karriereveiledning. Videre skal samordningen omhandle individet i hele livsløpet, ikke kun elever i skolen. Spørsmålet er hvordan man har søkt å integrere og koordinere de ulike innsatsene rettet mot karriereveiledning i Sogn og Fjordane?

Det er fire av målene som handler om å ta et helhetlig ”grep” på karriereveiledningen i fylket. Målene tar opp samordning og koordinering av tiltak og tjenester knyttet til karriereveiledning i et livslangt perspektiv, samt klargjøring av roller og ansvarsområder mellom etater. Informantenes svar knyttet til mål nr. 1, 3, 4 og 5 behandles derfor sammen i dette avsnittet.

Et løst sammenkoblet system?

Prosjektleder mener at man er på vei til å få et helhetlig perspektiv på karriereveiledning i fylket, men at man enda har en vei å gå – det har vært mest fokus på å bygge et fundament basert på det man allerede har av aktiviteter og tiltak i fylket, samordne dette, men deretter bygge videre slik at voksne som trenger karriereveiledning blir mer ivaretatt. Informanten fra KS sier at han ikke vet om det i dag tilbys en bedre og mer helhetlig karriereveiledning i et livslangt perspektiv (mål 1).

Nei altså, det tror jeg ikke jeg kan ... det tror jeg ikke at jeg vil begi meg inn på en gang ... å prøve å ha noen mening om det. Det vet jeg rett og slett ikke. (Informant fra KS)

Også informanten fra HSF synes det er vanskelig å si om man har oppnådd dette, men uttrykker at målet i alle fall er veldig viktig. Informanten fra LO tror at man har kommet et stykke på vei i og med at man har jobbet mye mot grunnskolen og videregående skole i partnerskapet, men at man med hensyn til lærlingeordning og voksne arbeidstakere har en vei å gå. NHO synes å støtte dette da han sier at man ikke har kommet så langt med det livslange perspektivet som man hadde håpet. Fra NAV sin side mener man at forutsetningene for å få til en samordning er bedre nå, enn det var før prosjektet ble startet. Man er i stand til å samarbeide mer operativt om oppgavene nå, men informanten sier også at karriereveiledning av voksne er et "forsømt område" i partnerskapet.

Informanten fra KS mener imidlertid at man har styrket koordinering og samordning om karriereveiledning på tvers av aldersgrupper (mål 3).

Det tror jeg i alle fall at jeg kan si er styrka, i hvilken grad det er styrka er jeg usikker på, men altså den organiseringa som er et resultat av prosjektet her, det gjør at de fleste vet om hverandre og snakker sammen og er i bedre stand til å dele kompetanse. (Informant fra KS)

NAV sin informant sier at han ikke er sikker, men at han har inntrykk av at NAV blir koblet på tidligere enn før, samt at de blir mer invitert inn av skolene.

Slik vi forstår datamaterialet og organiseringen av Karriere Sogn og Fjordane er det de regionale arbeidsutvalgene som er den "samordnende enheten" i den enkelte region, men de regionale enhetene er lite fremme i samtalene med informantene fra styringsgruppa. Ingen av informantene fra styringsgruppa henviser til konkrete måter man har samordnet tilbud om karriereveiledning på. Betyr det at styringsgruppa "sitter for langt unna" og har hatt for lite kontakt med det operative nivået for karriereveiledningen i regionene slik at dette er vanskelig å svare på? Ser vi her et løst sammenkoblet system?

Mot helhet og sammenheng, i alle fall for karriereveiledning av elever

De regionale arbeidsutvalgene svarer at karriereveiledninga har blitt styrket fordi den er blitt satt på dagsorden. Som de selv sier " (...)det er jo vi i arbeidsgruppa som har satt dette her på dagsorden". De peker på at karriereveiledningen har blitt mer helhetlig og satt i system, men de sier også at de kun har jobbet mot målgruppa ungdom på skolenivå i og med at det er dette de har fått i oppgave å jobbe med fra prosjektledelsen. De tror ikke at karriereveiledningen rettet mot voksne har blitt noe bedre. På spørsmålet om de har hatt noe fokus på karriereveiledning og voksne som er utenfor skole og arbeid svarer regionalt arbeidsutvalg 2:

Vi har ikke hatt fokus på det. Kan vi ikke bare si det? Voksne; viktig rolle, næringsliv; viktig rolle, men mange aktører er inne fra før av i ulike ting i fag, så det har vi ikke hatt noe... på vår... innenfor vår definering eller avgrensing av oppgaven. Men viktige oppgaver, absolutt, men det har vi ikke hatt...(fokus på).(Arbeidsutvalg 2)

Begge arbeidsutvalgene presiserer at de har hatt et klart avgrenset fokus på skole, men viser til at arbeidsmandatet for i år (2011) inkluderer et større perspektiv, der også voksne er tenkt inn.

Vi har vel ikke hatt så veldig mye fokus på voksne. Det ble sagt at det skulle være mer fokus på voksne dette her skoleåret, men det har vi vel, det har vært mest fokus på skoleungdom. Jeg lurer på om dette her har litt med at det tradisjonelt har dette her vært skole og fortsatt så henger det litt igjen på den tankegangen ... Å få med de andre på å ta initiativ og si det at dette er viktig og at det er deres ansvar like mye som skolen, hvis vi skal plassere dette utenom skolen da, det går an å diskutere, men hvis en tenker livslangt, så er jeg litt redd for at vi henger litt igjen på skolenes tradisjon fortsatt. Selv om det er andre inne. (Arbeidsutvalg 1).

Arbeidsutvalg 1 pekte, som nevnt i kapittel 4.2, på at det fine med å være i et partnerskap er at de ikke trenger å bekymre seg for å ta kontakt med eksempelvis, NHO når de trenger hjelp til å finne lærlingplasser, eller NAV for tettere oppfølging av enkeltelever. Likevel kan heller ikke arbeidsutvalgene peke på konkrete måter man har samordnet tilbud om karriereveiledning, sett bort i fra tradisjonelle samarbeid om Ungt entreprenørskap eller næringsreiser som er rettet mot ungdom på videregående skole. Arbeidsutvalgene har en representant fra NAV sittende i gruppa, men ellers har de ikke hatt noe samarbeid med de andre samarbeidspartene i partnerskapet på regionnivå. Her pekes det igjen på at det stort sett er skoleverket som har drevet karriereveiledningsprosjektet.

(...) altså vi har jo fått velsigning til å gjøre det vi gjør av ... altså i fra fylkeskommune og kommune. Men... de partene som er utenfor skoleverket, jeg tror ikke vi har... vi har vel ikke merka så mye til de altså, vi har ikke det... Om de har vært der eller ikke, det må jeg vel si.”(Arbeidsutvalg 2).

6.2 Er det enklere å finne frem til tilbud om karriereveiledning?

Sogn og Fjordane har ikke etablert en egen nettside for Karriere Sogn og Fjordane, noe prosjektleder har etterlyst.

Ingen av informantene fra styringsgruppa kan svare sikkert på om det er enklere å finne frem til tilbud om karriereveiledning nå. Det virker ikke som om det er lagt en strategi for slik synlig-

gjøring. Et "gjemt" tilbud om realkompetansevurdering av voksne fremheves spesielt av LO og NAV. LO er ikke fornøyd med at realkompetansevurderingen er lagt til videregående skole og mener at dette ikke fungerer fordi voksne viser seg å ikke oppsøke tilbudet og kjenner i liten grad til det. Informanten fra NAV kaller opplegget for realkompetansevurdering "en hemmelig tjeneste", noe som tyder på at tilbudet ikke er kjent eller brukes i særlig grad. En informant nevner at det nok er bedre med hensyn til karriereveiledning som drives i skolen, og at det er i det livslange perspektivet at det mangler noe, fordi voksnes tilbud om karriereveiledning blir "usynlig".

Begge arbeidsutvalgene synes det er vanskelig på dette tidspunktet å si noe om det har blitt enklere for ungdom å finne frem til karriereveiledningstilbud. De forsøkte likevel å gi noen konkrete eksempler på indikasjoner på hvordan elevene opplever tilbudet. En informant fra arbeidsgruppe 2 fortalte at hun hadde hatt en liten spørreunde blant noen elever om hvordan de opplevde elevsamtalen på videregående skole nå, etter at det er laget en veileder for hvordan samtalen skal gjennomføres:

(...) jeg spurte 20 stk. nå om deres erfaring nå, og de går på vg1 nå. Og de sier at kontaktlærerne er mer interessert i karriere, de er mer... de stiller mer konkrete spørsmål. En snakker ikke om fotball og fjellturer og sånn som... i så stor grad som en gjorde før. Men du klarer jo ikke... en reformasjon på skolen klarer du ikke å gjøre. Men at det skjer en endring fra en uformell til en mer formell samtale, ja. (Arbeidsutvalg 2)

Den samme informanten pekte også på hvordan arbeidet i prosjektet har ført til at arbeidet med karriereveiledning på skolene nå blir mer synliggjort og konkretisert. Dette mener hun vil gjøre det enklere å vise overfor både elever og foresatte hva elevene egentlig har rett til av veiledning på skolen:

(...) det er veldig diffuse funksjonsbeskrivelser på rådgivning... og størrelser og praksis. Og det er veldig diffust hva foreldre kan forvente av at eleven skal få av en sånn samtale (elevsamtale) i den videregående skolen i alle fall, jeg får snakke for den, i forhold til karriereveiledning blant annet. Hvis rammeplanen blir vedtatt i Sogn og Fjordane og skolene legger den ut, så kan faktisk foreldre se hva gutten/ jenta deres har rett til av samtaler og oppfølging. Og det er jo første gangen det blir synliggjort. (Arbeidsutvalg 2)

Vi spurte de regionale arbeidsutvalgene om hva som må til for at det skal bli lettere for alle som er opptatt av karriereveiledning å finne frem til muligheter og tilbud. Er det nettsider, karrieresenter eller andre tjenester som må etableres i Karriere Sogn og Fjordane?

Kanskje ikke spesielt karriereprosjektet, men at døra er jo alltid åpen, vi har alltid døren åpen, de kan komme når tid de vil og nettstedene som du nevnte det er jo de som vi EH, ja vi bruker de jo veldig mye, det blir jo utdanning.no og ja i samtale med elevene når de er på kontoret. Men vi ville nok ha brukt dem uansett. Ja, jeg vet ikke om vi kan takke det prosjektet, men det er jo vanskelig å si. (Arbeidsutvalg 1)

Når det gjelder voksne som for eksempel står utenfor utdanning eller arbeid, sier informantene helt klart at det ikke er lettere for denne gruppen å finne frem til tilbud.

Nei, det er det ikke. Vi må ha NAV mer med oss. De kommer. (Arbeidsutvalg 2)

Som et apropos til dette med synliggjøring av tilbud om karriereveiledning i et livslang perspektiv vil vi vise til at det høsten 2010 ble gjennomført en kartlegging av alle partnerskapene for karriereveiledning i Norge. Det viser seg at det er store ulikheter mellom fylkene når det gjelder hvordan man har organisert karriereveiledningstilbudet og hvordan man synliggjør og markedsfører det (Stokke og Nyhus 2010). De fylkene som har opprettet karrieresenter synes i større grad å ha fått tydeliggjort roller og ansvar for karriereveiledning i det livslange perspektivet. Samtidig blir senteret et knutepunkt for de ulike aktørene fra skole, NAV og arbeidsliv fordi alle som driver karriereveiledning kan få veiledning og kompetanseheving ved senteret, det utarbeides felles planer og årshjul for arbeidet i fylket, samt at man driver individuell veiledning av først og fremst voksne, men i noen tilfeller også enkeltelever. I den nevnte kartleggingen ble det tydelig at særlig de fylkene som har opprettet karrieresenter har brukt internett som markedsføringskanal³. Disse sentrene har egne nettsider hvor organisering, roller, oppgaver og tjenester annonseres for brukere fra ulike grupper.

6.3 Er karriereveiledningen i grunnskolen og videregående opplæring styrket?

Gjennom samtaler med informantene er det utvilsomt at man i regionene vi har snakket med har lagt ned mye arbeid i å lage gode systemer og verktøy for å styrke karriereveiledningen i skolen. Dokumenter vi har fått tilgang til, blant annet rapportene som prosjektleder har sendt til Udir angående bruk av økonomiske midler, støtter inntrykket fra intervjuene.

³ Eksempel: <http://karrierevestfold.no>

Vi vil først se på hva prosjektleder og medlemmene i styringsgruppa sier om dette målet, deretter regionale arbeidsutvalg. Vi vil også vise til konkrete arbeider som vi har tilgang til via studier av møtoreferater, notater, planer og arbeidsverktøy (hefter).

Prosjektleder

I prosjektet har det vært mye fokus på faget utdanningsvalg, spesielt når det gjelder utprøving av utdanningsprogrammene i videregående skole. Man har utarbeidet et felles årshjul for faget, noe som har vært viktig for å planlegge og drive logistikk rundt hospiteringen. Prosjektleder forteller at man nå arbeider med å lage felles rammer for hospiteringsordningen. Rådgiverne i regionen samarbeider godt når det gjelder informasjon om videregående opplæring til elever og foresatte.

Prosjektleder opplever at man i varierende grad har lyktes med å øke kompetansen til kontaktlærere og faglærere i grunnskolen når det gjelder kunnskaper om videregående opplæring. Skoleåret 2009/10 ble det tilsatt regionkontakter i alle regionene. Rådgiverne har prøvd ut ulike verktøy med mål om å bli enige om hvilke løsninger man skal ha i Sogn og Fjordane. Man har jobbet spesielt med å få til en god overgang mellom ungdomsskolen og videregående skole. Elever i 10. trinn kan ta med seg presentasjonsmappa si når de begynner på videregående skole og alle kontaktlærere på VG1 gjennomførte mottakssamtale høsten 2010. Denne satsningen og prioriteringen er i tråd med føringer fra Udir (se tildelingsbrev 2009).

Det er utarbeidet en håndbok for karriereveiledning (Handbok for karriererettleiing) som er et verktøy for gjennomføring av karrieresamtaler med elever i ungdomsskolen og til mottak og karrieresamtaler i videregående opplæring. I tillegg er det utarbeidet en rammeplan (Rammeplan for karriererettleiing) som er et verktøy for å få oversikt over hvilke områder og tiltak man har fokus på i partnerskapet.

Prosjektleder forteller videre at orientering om karriereveiledning til ledelse, rådgivere, kontaktlærere og faglærere i grunnskolen og videregående skole er i gang. Her blir det presisert at i følge Læringsplakaten og ny forskrift § 22.1 – 22.4 er karriereveiledning hele skolens ansvar. Skolen skal ha planer og man skal trekke inn eksterne parter i arbeidet. Mange har etter hvert blitt bevisst på dette og kan vise til god praksis. De regionale leder- og rådgivernetverka har hatt et økende fokus på karriereveiledning. UE og NHO har i samarbeid med Sparebanken Sogn og Fjordane gjennomført kurset "Fra utdanning til jobb" for elever på studieforbereende og yrkesfag på fem videregående skoler (2009/10). Opplegget fikk mye positiv tilbakemelding og blir utvidet og videreført i 2010/11.

Det har vært lagt til rette for at tilsatte i grunnskolen og videregående skole har hatt mulighet til å delta på alle tiltak når det gjelder kompetanseheving innen karriereveiledningsfeltet. Se avsnittet under (6.4) om dette.

Styringsgruppa

Informanten fra KS sier at man har jobbet med dette i styringsgruppa, men også ute i kommunene. Han fremhever arbeidet som er gjort med hensyn til å gi opplæring og veiledning til rådgiverne. Det er arbeidet med utvikling av kurs og studier for rådgivere og kontaktlærere som også legges vekt på av informanten fra HSF.

Informanten fra LO forteller at man i prosjektet har jobbet med å sette sammen kommuner til regioner og at regionene i sitt arbeid har lagt vekt på å sikre gode overganger for elevene når de skal over fra grunnskolen til videregående skole. Informanten fra NHO støtter dette og sier at man har jobbet med karriereveiledningen i grunnskolen og videregående skole, men at det er forskjellig fra region til region hvordan man har gjort dette.

NAV's representant i styringsgruppa sier at man helt klart har jobbet med å styrke karriereveiledningen i skolen, men synes det er vanskelig å si hvordan man konkret har gjort dette i regionene.

Nei ... jeg vet ikke. Det som jeg registrerer i min kontakt med grunnskolen og videregående skole, er at man har mye større fokus. Om det da skyldes partnerskapet eller ikke, ... jeg vet ikke hvem som har mest ære for det, men fokuset på området er helt klart styrket og oppadgående i fylket. Hvordan det nå har gått til ... jeg vil tro at dette arbeidet med de ressursene som er satt inn fra fylkeskommunen sin side har bidratt ... men at det (partnerskapet) har bidratt er jeg helt sikker på. (Informant fra NAV)

Regionale arbeidsutvalg

Det målet man så langt har jobbet mest med i Sogn og Fjordane er det å styrke karriereveiledningen i grunnskole og videregående opplæring. Som informantene i gruppe 1 tidligere har pekt på, så er karriereveiledningsfeltet tradisjonelt knyttet til skolesektoren noe som gjør det naturlig å starte med å legge grunnlaget for et karriereveiledningsprosjekt her. Prosjektleder for Karriere Sogn og Fjordane har gitt regionene arbeidsoppgaver etter prioritering.

(...) vi fikk jo en del fra prosjektleder, eller i fra Udir, en del punkter som vi skulle jobbe med. Det var jo denne herre ... en plan fra 8. trinn og fram til VG3 nivået, å styrke utdanningsveiledninga på skolebiten egentlig. For det var vel mandatet vårt i fjor. Og det preget mye av det vi skulle jobbe med i fjor. Så det var det vi hadde til grunn. Og dette med overganger (mellom grunnskole og vgs) også. (Arbeidsutvalg 2)

Nei, det er dette med å få en plan på... ja, vi skal lag en felles plan fra 8 til og med vg3, og det er jo det vi har gjort her. Sikre helhetlig karriereveiledning i regionen med fokus på faget utdanningsvalg og overgangen mellom undertrinnet og VGS, det er jo klart, det er det vi har jobba med (Arbeidsutvalg 1)

Regionene hadde dessuten mye materiale og praksis "fra før" som de i prosjektet har forsøkt å sette i system. Særlig fire arbeider trekkes frem i arbeidet med å styrke og systematisere karriereveiledningen i grunnskolen og videregående skole og det er a) Utarbeiding av "Rammeplan for karriereveiledning for grunnskole og videregående skole", b) Utarbeiding av "Håndbok for karrieresamtale i grunnskole og videregående opplæring", c) Årshjul for faget Utdanningsvalg (hospiteringsordningen) og d) Presentasjonsmappe som støtter overgangen mellom ungdomsskole og videregående skole.

6.4 Utvikling av kompetanse hos parter i samarbeidet

Tiltak rettet mot rektorer, rådgivere og lærere

Prosjektleder forteller at det er gjennomført flere kompetansetiltak for rådgivere. I skoleåret 2008/2009 ble det gjennomført etter- og videreutdanning i faget Utdanningsvalg for rådgjevarar og faglærarar. I skoleåret 2009/2010 ble det gjennomført etter- og videreutdanning i karriereveiledning (Karriererettleiing I, 10 sp) for rådgivere, kontaktlærere og oppfølgingstjenesten i Sogn.

Det er og i skoleåret 2010 /2011 gjennomført Karriereveiledning I for rådgivere, kontaktlærere og oppfølgingstjenesten, men dette året har det vært deltakere frå hele fylket. Det er og planlagt å starte Karriererettleiing II til høsten, men dette avhenger av at man får nok deltakere.

I tillegg til Karriererettleiing I har man arrangert fire dagsseminarer for rådgivere og kontaktlærere om "Den gode samtalen". Det var ca. 30 deltakere pr. kurs.

I tillegg til kurs og studier er det tilbudt "Næringsreiser" for ledere, rådgivere, kontakt- og faglærere, arbeidslivskontakter og asatte i OT og NAV. Prosjekt Karriere Sogn og Fjordane arrangerte i uke 39 tre ulike næringsreiser innen:

1. Industri (teknikk og industriell produksjon)
2. Naturbruk og småskalamat
3. Restaurant- og matfag

Det har vært arrangert tre rådgiverkonferanser (2008, 2009 og 2010) hvor karriereveiledning vært temaet. Alle rådgiverne i fylket har deltatt på disse konferansene.

”Fra utdanning til jobb” er et annet kurs man har tilbudt, og her var alle videregående skoler invitert. Kurset er et samarbeid mellom NHO/UE, Sparebanken Sogn og Fjordane og prosjektleder. I tillegg er det arrangert dagsseminar med ANSA om studier i utlandet, arrangert for rådgivere i videregående skole.

Elevene i skolen har tilbud om å bruke nettressursen jegvilbli.no (Min utviklingsplan). Prosjektleder har invitert ped.lex (leverandøren) til å holde kurs for skoleledelse, kontaktlærere, rådgivere og OT. Dette kurset skal gjennomføres i mars/april 2011.

Heving av kompetanse hos samarbeidende parter i partnerskapet

Ingen av de deltakende partene i styringsgruppa sier at man har forsøkt å videreføre kompetanse om karriereveiledning i egen organisasjon. NAV sin informant sier at han har etterlyst dette og imøteser slike tiltak. Den omfattende omstillingsprosessen i NAV de siste årene har gjort at man ikke har kunnet prioritere dette. I den grad kompetanseheving har vært prioritert, er det enkeltpersoner som har deltatt på ulike kurs og studier etter eget initiativ.

Prosjektleder forteller at man i senere tid har diskutert at man skal opprette kontakt mellom NAV og HSF for å utvikle et eget studie i karriereveiledning for ansatte i NAV. Dette etter å ha blitt kjent med gode erfaringer fra Høgskolen i Lillehammer.

Som en del av kompetanseutviklingen i prosjektet kan det òg nevnes at prosjektleder og representanten fra HSF deltar i ulike nasjonale nettverk. Prosjektleder har også samarbeidet med Hordaland fylkeskommune og Senter for yrkesrettledning i Bergen.

6.5 Innsats rettet mot karriereveiledning som virkemiddel mot arbeidslivet og arbeidsmarkedspolitikken

Denne målsetningen oppfatter vi at handler om å bruke karriereveiledning som et virkemiddel for å få flere i arbeid og motvirke at både unge og voksne går ledige over lengre tid. Virkemidler for å fremme dette kan naturligvis handle om mange ulike ting. For eksempel kan det handle om at ulike brukergrupper skal bli klar over hva slags arbeidskraft regionen trenger og hvilke

veier som fører dit. Det kan også handle om at voksne mottar karriereveiledning for å komme ut i arbeid igjen for eksempel etter sykdom, omstillinger og nedskjæring i bedrifter.

Det er tydelig at man i prosjektet har jobbet med flere ulike arrangementer, men at disse er rettet mot elever i skolen og ikke voksne som er i eller utenfor arbeid/utdanning.

I følge prosjektleder gjennomføres det utdannings- og yrkesmesser som tiltak rettet mot elevene. Som en del av karriereveiledninga får 8.-10. trinn og VG1 delta på slike messer. Det er også planlagt entreprenørskapsmesser i samarbeid med NHO og Ungt entreprenørskap. Elevene kan også gjennom hospiteringsordninger prøve ut ulike yrker i bedrifter i fylket. Gjennom disse tiltakene får både elever og lærere innsikt i hva slags type kompetanse det er behov for i framtida og hvilke kompetanseveier som fører til disse yrkene. Det kan derfor se ut som man i prosjektet har lagt vekt på bevisstgjøring av muligheter i fylket og forebygging mot utdanning til arbeidsledighet, og at det igjen er elever som står i sentrum for tiltakene og ikke de voksne.

I framtida vil man jobbe for å utvikle systemer og tiltak der NAV og fylkeskommunen samarbeider om karriereveiledning av voksne. Det kan virke som at styringsgruppa ikke er like klar over denne innsatsen, som prosjektleder er. Det er bare NAV sin representant i styringsgruppa som sier at prosjektet har satt fokus på dette, at man har hatt arbeidsmarkedspolitikken i tankene hele tiden og at det klare sammenhenger mellom arbeidet som gjøres i skolen med hensyn til karriereveiledning og det regionens arbeidsliv. Med prosjektet har man kommet nærmere hverandre og snakker mer med hverandre om slike sammenhenger. De andre informantene uttrykker usikkerhet knyttet til dette, eller at man har jobbet lite med det.

6.6 Oppsummering

Informantenes oppfatning av prioriteringer og arbeid mot målene i prosjektet kan oppsummeres slik:

- Det livslange perspektivet i prosjektet er ”satt på vent”, og det er elever i skolen man har hatt fokus på.
- Systemer for samordning og koordinering av innsats rettet mot karriereveiledning er utviklet av ”skolefolk” og drives av ”skolefolk”.
- Styringsgruppas medlemmer virker lite informert om konkrete grep som er gjort for samordning.

- Regionale arbeidsutvalg viser til utarbeiding av rammeplan for karriereveiledning og håndbok for veiledningssamtalen som måter å samordne praksis på (i skolen).
- Både styringsgruppa og regionale arbeidsutvalg er usikre på om det er lettere for brukere å finne frem til tilbud. Særlig tilbud rettet mot voksne omtales som "en hemmelig tjeneste" (realkompetansevurdering ved videregående skole).
- Informanter fra regionale arbeidsutvalg tror at prosjektet har bidratt til at elever og foreldre er mer innsatt i elevenes rettigheter til karriereveiledning.
- Det er gjennomført en rekke kompetansetiltak for rektorer, rådgivere og kontaktlærere, men ikke for ansatte NAV, NHO, LO og KS. Studietilbud i karriereveiledning for NAV-ansatte er noe man trolig vil satse på i fremtiden.
- Arbeid rettet mot arbeidsmarkedspolitikken handler om bevisstgjøring av elever om yrkesmuligheter i regionen, samt utdanningsveier som fører dit. Voksne er heller ikke i fokus her.

7 Fremtidig organisering av Karriere Sogn og Fjordane

Sogn og Fjordane fylkeskommune har med denne evalueringen ønsket å skaffe seg et grunnlag for å vurdere fremtidig organisering av Karriere Sogn og Fjordane. Vi har spurt informantene om hva de mener er viktig å ta tak i med hensyn til dette. I denne sammenhengen er det òg fruktbart å reise problemstillinger knyttet til partnerskapets funksjonsmåte og hvilke hensyn man bør ta og oppgaver man bør løse internt i partnerskapet i fremtiden. Partnerskap ser ut til å ha blitt en "all round solution" i mange sammenhenger. Higdem (2009) sier at partnerskap er en løsning mange har valgt fordi offentlig sektor har blitt fragmentert og selskapsorientert. Det er viktig å være klar over at partnerskap ikke er en løsning for alt, selv om man ser en merkbar økning i partnerskap. Vi ønsker i det følgende å gi vår oppdragsgiver noen råd for videre arbeid.

7.1 Informantenes oppfatninger

Vi har spurt informantene om hva de mener om fremtidig arbeid og organiseringen i Karriere Sogn og Fjordane.

Styringsgruppa

Det er tydelig at alle informanter i styringsgruppa ønsker at arbeidet som er startet skal videreføres. KS sier man må fortsette arbeidet da det er behov for koordinering, opplæring og bedre veiledning av rådgiverne. Informanten ønsker også at man i større grad skal involvere næringslivet da det er vanskelig for rådgiverne å ha kunnskap om alle mulighetene som finnes i regionen. Det er også et ønske om å koordinere dette partnerskapet med andre satsninger, for eksempel Gnist-samarbeidet, noe som kan motvirke såkalt "partnerskapstretthet". Organisasjonsmodellen er god, men systemet må være mer robust noe man kan få til ved å ha fast ansatte i strukturen. Mye av arbeidet som er lagt ned i prosjektet er basert på frivillig innsats, men frivillighet blir for sårbart. Representanten mener at KS fortsatt må være med i partnerskapet, men foreslår at leder for rådmannsutvalget heller bør gå inn i arbeidet, samt leder av skoleutvalget. Informanten fra HSF sier at prosjektperioden har bestått av "prøving og feiling", noe som er naturlig. Det

er nå et ønske om at innsatsen kommer inn i ”fastere former”. Hun opplever at det er naturlig å samarbeide med NAV, NHO og Ungt entreprenørskap i fremtiden. Skal man få til forpliktelse til fortsatt arbeid må partnerne få noe ut av samarbeidet, noe hun mener at HSF får. LO mener at man må videreføre arbeidet, men da med mer fokus på lærlinger og voksne. Informanten mener at man bør ha de samme partnerne i partnerskapet, men heller se på nye samarbeidsformer. Han foreslår at enkelte parter bør samarbeide tettere, men ikke nødvendigvis at alle skal samarbeide med hverandre hele tiden. Han foreslår at det kunne opprettes undergrupper som jobber med spesifikke temaer og som foreslår løsninger for styringsgruppa. For eksempel kunne LO og NHO samarbeide om voksne og lærlinger fordi det er avgjørende at de som er involvert har nær forståelse av hva som er viktig for disse gruppene. NHO foreslår at i en fremtidig modell bør regionrådene inkluderes i samarbeid om det livslange perspektivet sammen med NAV, NHO og fylkeskommunen. Bærekraft kan sikres gjennom å danne regionale prosjekter hvor regionen står som eier av prosjektene, men at fylkeskommunen sikrer økonomi til prosjektene. Informanten fra NAV sier at man i fremtiden har gode grunner til å samarbeide på operativt nivå. Han ønsker et tetter samarbeid i praksis. I styringsgruppa mener han at NAV og utdanningssektoren må representeres.

Regionale arbeidsutvalg

Også i regionene vi har snakket med, ønsker man å fortsette arbeidet. Arbeidsutvalget mener at man har fått til mye med små ressurser. Region 1 sier at man må bygge videre på det arbeidet som er gjort så langt. Det behøves fortsatt en som ”holder i trådene” og sikrer oversikt og kontinuitet på fylkeskommunenivå. Denne personen må ha solid kompetanse i karriereveiledning og det foreslås at personen lønnes av fylkeskommunen. Å legge en slik stilling til fylkeskommunen plasserer ansvaret, noe som oppleves som svært viktig. Det er farlig med løsninger ”hvor alle har ansvar, og ingen har ansvar”, sies det. I tillegg må det være regionale grupper som sikrer lokal tilpasning og som har tett kontakt med ulike brukergrupper. Gruppen uttrykker usikkerhet om hvor vidt et karrieresenter lagt til et større sted i fylket er løsningen, da de mener at man kan miste den tette kontakten med brukerne. Lokal tilpasning av tilbudet beskrives som viktig.

Region 2 ser på karriereveiledning som svært viktig for Sogn og Fjordanes fremtid. Karriereveiledning gjør ungdom bevisste på muligheter i fylket, slik at de kommer tilbake til fylket etter endt utdanning. Arbeidet som er gjort må derfor videreføres. Som det andre arbeidsutvalget uttrykte, er det viktig med regionale grupper. Denne gruppen fremhever også at det er avgjørende å ha en regional koordinator som sikrer styring og koordinering og som er bindeleddet mellom fylkeskommunen og de ulike arenaene for karriereveiledning. Regionene må få midler til å

drive utviklingsarbeid lokalt, og arbeidsgruppene må bestå av mer enn ”skolefolk”. Ressursene må vurderes å flyttes nedover til regionene da de har erfart at det er ”lettere å bygge opp noe nedenfra”. I tillegg foreslår de at det kan ansettes en person på fylkesnivå som har et overordnet ansvar da en ”ikke kan ha fem hatter som sitter på hver sin øy”.

Kan et spleiselag fra partnerskapet sikre flere økonomiske midler til videreføring av arbeidet? Informantene uttrykker tydelig at man trenger flere personer lokalt som er frikjøpt fra annet arbeid, man kan ikke basere arbeidet på frivillighet. Informantene sier at hvis man synliggjør effekter av arbeidet så langt, blir det kanskje mer attraktivt for partnerne i partnerskapet å bidra med ressurser i et spleiselag. Når det gjelder voksne som trenger karriereveiledning løfter gruppen frem en mulig løsning hvor personer fra arbeidsutvalget rullerer på lokale NAV-kontor, eventuelt på såkalte ”næringshaller”. Synliggjøring av tilbudet overfor voksne blir viktig fremover, sies det og fremtidig modell må ta tak i dette. Skal tilbudet bli attraktivt nok for voksne brukere, må partnerne ”bidra i potten” med støtte til det livslange perspektivet. Gruppe 2 fremhever også noe annet de mener er viktig med hensyn til fremtidig organisering, og det er at man i prosjektperioden har delt fylket inn i ”kunstige regioner” i forhold til hvordan fylket er inndelt i alle andre sammenhenger. Den nye inndelingen stemmer ikke overens med samarbeidsnettverket man allerede har. De faste konstellasjonene i fylket må opprettholdes. Dette støttes av forskning som viser at jo mer konkret og geografisk enhetlig regioninndelingen blir, jo større er sannsynligheten for at lokale og regionale parter ser nytte av å delta og å bidra (Higdem 2009).

7.2 Problemstillinger og råd for fremtidig arbeid

Vi innledet denne rapporten med å si at evalueringen skal danne grunnlag for tilråding om fremtidig modell for Karriere Sogn og Fjordane. Som vi har vist i de foregående kapitlene har det til tross for godt arbeid knyttet til karriereveiledning i skolen, vært noen utfordringer i partnerskapet. I dette avsnittet vil vi derfor antyde noen problemstillinger man bør jobbe videre med.

Er det en reell gjensidig avhengighet mellom partene i partnerskapet?

Den mest grunnleggende forutsetningen for et eventuelt fremtidig partnerskap er å teste om det virkelig er en gjensidig avhengighet mellom partene i styringsgruppa. Et partnerskap er ikke formålstjenlig hvis en part / noen parter kan løse oppgaven like godt selv. Karriere Sogn og Fjordane bør nå vurdere om det virkelig er et gjensidig avhengighetsforhold partene i mellom.

Er de avhengige av hverandre for å få gode resultater innen karriereveiledningsfeltet? Hvis svaret er ja, kan det være fornuftig med et fortsatt partnerskap mellom disse aktørene. Problemet er det Higdem (2009) kaller ”lock-in situasjoner” noe som betegner at partnerskap ofte er sammensatt av partnere som går igjen på alle arenaer. Dette kan føre til partnerskapstretthet. Nyskaping forutsetter gjerne nye parter. Et godt råd kan være å oppløse partnerskap som ikke leverer, eller bytte ut partnere som ikke er gjensidig avhengige av de andre partene, og som kanskje selv vil ut. Poenget er at man må være formålsoverorientert, selektiv og bevisst ved sammensetning og bruk av partnerskap.

Hvordan lage gode avtaler for samarbeidet fremover?

Det må videre gjøres et arbeid med hensyn til avtaler og organisering. Som vi var inne på i kapittel 5 er det viktig at Karriere Sogn og Fjordane etablerer avtaler mellom partene som sikrer legitimitet og legalitet. *Legitimitet* handler blant annet om at avtalene må utformes slik at det er nedfelt hva som er de ulike partnerne sine roller, hva de faktisk skal bidra med av økonomiske ressurser, kompetanse, tiltak og annet, *og ikke minst hva som skjer hvis avtalen ikke blir oppfylt*. Med en slik avtale får prosjektledelsen legitimitet. *Legalitet* handler om at man utformer avtaler som viser at partnerskapet har fått delegert myndighet fra hver av de deltagende organisasjonene. Det må i forkant av dette ha vært en grundig prosess i den enkeltes organisasjon slik at man får et klart mandat å jobbe etter. Dette mandatet bør gjenspeiles i avtalen og setter grenser for myndighet.

For å sikre gjensidighet mellom partnere i partnerskapet, kan det være hensiktsmessig å dele avtalene i flere nivåer. Man kan lage *en overordnet intensjonsavtale mellom alle partene i partnerskapet*. En overordnet intensjonsavtale mellom alle parter kan ta utgangspunkt i det overordnede målet som er ”bedre og mer helhetlig karriereveiledning i et livslangt perspektiv”.

Som informanten fra LO er inne på, kan man i tillegg lage *underavtaler* mellom noen av partene som deler felles interesser. Dette handler om ”å ha riktig partner på riktig arena”. For å komme frem til hensiktsmessige underavtaler kan man i prosjekt Karriere Sogn og Fjordane stille spørsmålene:

- Hvem av partene er gjensidig avhengige av hverandre for å få til god veiledning i skolen?
- Hvem av partene er gjensidig avhengige av hverandre for å få til god veiledning av voksne?

- Er dette de samme partene eller vil det være forskjellig? Mellom hvilke partnere bør det inngås underavtaler?

Med andre ord kan man ta utgangspunkt i de ulike målene og se hva de ulike partene kan bidra med og lage underavtaler i tråd med dette. Underavtalene vil konkretiserer roller, forventninger og ansvar knyttet til de ulike "bitene" i det store prosjektet som Karriere Sogn og Fjordane er. Vi tror det vil være mer tilfredsstillende å jobbe med en "mindre bit", som oppleves som relevant for egen organisasjon, enn å delta i diskusjoner om "alle bitene" (alle målene). Dette vil også gjøre det enklere å se gevinster og oppnåelse av delmål på kortere sikt, noe som kan oppleves som motiverende. For å komme frem til samarbeidsområder, kan prosjektledelsen først invitere alle partene og diskutere hva man ønsker å oppnå (i fase 1 for eksempel) og hvilke av de potensielle partnere som har noe å bidra med i fase 1. De som ikke kan bidra vil da være "fritatt" for deltakelse inntil de mål og tiltak der de kan bidra er prioritert oppgave. Denne storgruppen kan møtes av og til for å bli informert om arbeidet i fase 1. Når man begynner å jobbe med fase 2, vil man ha nye mål, for eksempel karriereveiledning av voksne. Poenget er at man må bruke partnerskap på riktig nivå og med riktige deltakere. Hvis dette ikke blir gjort kan man heller bruke tradisjonelle samarbeidskonstellasjoner og/eller felles dialogmøter.

Sentralisering og/eller desentralisering

Forholdet mellom sentralisering og desentralisering er en utfordring for alle organisasjoner. I materialet fra intervjuene finner vi problemstillinger og utsagn fra informantene som reiser spørsmål om hvilke oppgaver og ansvar som bør legges til henholdsvis fylkesnivå og regionalt nivå. På den ene siden ønskes det desentralisering på grunn av det mulighetsrommet dette åpner for lokal tilpasning, lokalt initiativ og problemløsning så nær brukeren som mulig. Informantene fra regionene mener at de regionale arbeidsutvalgene er viktige i dette henseende. På den andre siden kan desentralisering medføre variasjon i praksis, noe som kan være en utfordring med hensyn til et likt tilbud til brukere i alle regioner. Vi mener derfor at prosjektlederstillingen i Karriere Sogn og Fjordane ikke bør blir borte, men videreføres som en koordinatorstilling på fylkesnivå. Karriereveiledningstjenester og praksis som man mener skal være enhetlige i fylket, bør styres fra fylkeskommunen, slik vi for eksempel har sett det i arbeidet med rammeplan for karriereveiledning i grunnskole og videregående opplæring.

Hvordan samordne for å ivareta det livslange perspektivet?

Slik sammensetningen av de regionale arbeidsutvalgene er i dag, ser vi at representantene er skjevfordelt i forhold til hvilke brukergrupper de representerer. Alle representantene, bortsett fra

NAV, tilhører skolesektoren. Slik mener vi det er en fare for at det livslange perspektivet ikke blir godt nok ivaretatt. Her må det vurderes om de ulike brukergruppene kan ivaretas ved å inkludere andre parter i de regionale arbeidsutvalgene, eller om det bør vurderes å opprette karrieresentre⁴. Dette kan eventuelt løses på ulike måter, eksempelvis har Oppland prøvd en modell med fire karrieresentre, men hvor ”ambulerende” karriereveiledere også reiste ut til lokale bibliotek til faste tidspunkter hver måned for å veilede voksne som bor i stor avstand fra sentrene (Eide, 2009). Typiske oppgaver for karrieresentre synes å være:

- Realkompetansevurdering
- Informasjon om utdanningstilbud / arbeidsmarked
- Kartlegging av kompetanse
- Testing av egnethet i forhold til yrke
- Veiledningssamtaler
- Omstillingsproblematikk
- Ressurscenter for lærere og rådgivere i skolen, samt NAV og OT sine rådgivere

På fylkesnivå er det ansatt en koordinator som følger opp sentrene og aktivitetene i fylket, både rettet mot skoleeiere og andre i partnerskapet.

I videre drøfting av fremtidig organiseringer av Karriere Sogn og Fjordane vil det være nyttig å se på gode eksempler fra andre fylker i Norge.

7.3 Oppsummering

Av det foregående ser vi at informantene er opptatt av:

- At man fortsetter arbeidet.
- At det styres og koordineres fra fylkeskommunen.
- At regionale arbeidsgrupper opprettholdes.
- At det er behov for regional koordinator.
- At man tar hensyn til geografi (f.eks. store avstander, lav befolkningstetthet) og lokal tilpasning.

⁴ I kartleggingen av fylkesvise partnerskap for karriereveiledning i Norge kom det frem at tretten av tjue fylker har etablert karrieresentra (alt fra ett til åtte stk. i hvert fylke) (Stokke og Nyhus 2010).

- At man vurderer å flytte ressursene nedover til regionnivå da det operative arbeidet gjøres her.

Av tidligere forskning og erfaringer ser vi at:

- Man må avdekke om det er en reell gjensidighet mellom partene.
- Man må lage gode samarbeidsavtaler som klargjør forventninger, roller, ansvar, og forpliktelse.
- Partnerskapet kan deles i undergrupper som jobber med differensierte mål.
- Differensiering av arbeid med mål kan gjøre det enklere for den enkelte part å se gevinster også på kort sikt.
- Aksen sentralisering – desentraliseringer må diskuteres i fremtidig organisering.

8 Avslutning

Innledningsvis beskrev vi mandatet for oppdraget vi har løst for Sogn og Fjordane fylkeskommune. Evalueringens mandat har vært å gjennomføre en evaluering av prosjektet Karriere Sogn og Fjordane som belyser hvordan ulike aktører har opplevd at partnerskapet har fungert, samt deres oppfatninger om arbeidet knyttet til prosjektmålene (oppfatninger om måloppnåelse). I evaluering av prosjektet har vi valgt å intervju partene i styringsgruppa, samt to regionale arbeidsutvalg. I intervjuer med partene i styringsgruppa har vi fått innblikk i hvordan partnerskapet er organisert og hvordan det har fungert. I samtaler med de regionale arbeidsutvalgene har vi sett hvordan arbeidet med karriereveiledningen har foregått regionalt. Vi har sett at det er lagt ned et stort og viktig arbeid med hensyn til karriereveiledning i skolen. Videre har vi sett at det fortsatt gjenstår noe arbeid for å oppnå målet om bedre og mer helhetlig karriereveiledning i et livslangt perspektiv.

Når det gjelder hvordan partnerskapet har fungert har vi pekt på at det kan være nødvendig med en ny gjennomgang av roller og forpliktelser til partnerskapet, samt at det bør vurderes en organisering basert på en overordnet avtale med underavtaler.

Denne rapporten er utarbeidet for å gi et grunnlag for tilråding om fremtidig organisering av Karriere Sogn og Fjordane. Vi håper derfor at de problemstillinger vi har belyst med utgangspunkt i datamaterialet og forskning på partnerskap, oppleves som nyttig i det fremtidige arbeidet.

Referanser

Litteratur

Andreassen, I.H, Hovdenak, S.S og Swahn, E. 2008. Utdanningsvalg – identitet og karriereveiledning. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Eide, T.H. (2009): ØF-notat 05/2009 Evaluering av prosjekt Kompetansemotor.

Hellström, E., Johansson, B., Lesjø, T., Olsen, H.P, Schöldberg, P., Snekkestad, J., og Tangen, O. 2001. *Fungerande partnerskap för regional utveckling. Erfarenheter från tre regioner i Sverige och Norge*. Nordregio (<http://www.nordregio.se/filer/Files/wp0109.pdf>).

Higdem, U. 2007. Regionale partnerskap - en innovasjon med staten som partner? I: Rønning, R. og Teigen, H. 2007. En innovativ forvaltning. Fagbokforlaget.

Higdem, Ulla. 2009. *Regional Partnerships and Their Constructions and Implementations: A case study of three Norwegian Counties*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Kjær, Anne Mette. 2004. *Governance*. Polity Press

Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal

Røyseland, A. og Vanebo, S.I. 2008. Governance på norsk. Samstyring som empirisk og analytisk fenomen. *Norsk statsvitenskaplig tidsskrift*. Nr. 01-02, pp 86-107.

Stokke, M. og Nyhus, L. 2010. *Partnerskap for karriereveiledning – en kartlegging og evaluering*. Del 1: Kartlegging. ØF-notat nr. 12/2010.

Veggeland, Noralv. 2003. *Det nye demokratiet: et politisk laboratorium for partnerskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Dokumenter

Avtale mellom kommunane og fylkeskommunen om faget Utdanningsval (om felles plan for Utdanningsvalg og retningslinjer for hospitering, sak nr 05/3361-8)

Handbok for karrieresamtale. Grunnskule og vidaregåande opplæring. Karriere Sogn og Fjordane.

Notat frå Fylkesdirektøren for opplæring til Hovudutvalet for opplæring. Om partnerskap for karriererettleiing (med prosjektskisse) (Datert 08.05.2008).

Rammeplan for karriererettleiing. Grunnskule og vidaregåande opplæring. Skuleåret 2010/2011. Karriere Sogn og Fjordane.

Rapport til Utdanningsdirektoratet om bruk av midler 1. juni og 1. desember (rapport sommeren 2010)

Rapport til Utdanningsdirektoratet om bruk av midler 1. juni og 1. desember (rapport sommeren 2009)

Referat fra møte med oppdragsgiver 28. januar 2011

Referater fra regionssamlinger

Referater fra rådgiversamlinger

Referat fra fellesmøte for styringsgruppa og regionskontakter

Referat fra møte mellom regionskontaktene

Referater fra møter i styringsgruppa

Tildelingsbrev fra Utdanningsdirektoratet, datert 12.12.2009

Tildelingsbrev fra Utdanningsdirektoratet, datert 23.02.2010

Årshjul Utdanningsval i Sogn og Fjordane, 2010/11

Internett

Internett 1: Hva er partnerskap for karriereveiledning?:

<http://tema.udir.no/radgiver/Sider/Hvaerpartnerskapforkarriereveiledning.aspx> (lastet ned 4. mars 2011)

Internett 2: Regionale partnerskap:

<http://tema.udir.no/radgiver/Sider/Regionalepartnerskap.aspx> (lastet ned 4. mars 2011)

Internett 3: Tilstandsrapport om livslang læring i Norge

http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/utdanning_og_kompetanse/livslang-laring.html?id=434522 (lastet ned 10. mars 2011)

Internett 4: Livslang læring

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/livslang-laring.html?id=592615>

Internett 5: Karriereveiledning og voksne

http://www.vox.no/upload/5804/Karriereveiledning_sec.pdf (lastet ned 10. mars 2011)

Internett 6: ELPGN

<http://www.vox.no/no/Internasjonale-prosjekter/Aktuelle-prosjekter/ELGPN-Europeisk-nettverk-for-politikkutvikling-innen-livslang-karriereveiledning-/>

9 Vedlegg

9.1 A: Intervjuguide individuelle intervjuer (Styringsgruppemedlemmer)

Innledende spørsmål

1. Hva har du vært involvert i/med på?
2. Hva har vært din rolle?
3. Opplevelse?
4. Hva sier dine kolleger? Ledere?

Fells forståelse, mål og energi?

5. Hvordan har man forpliktet partene i arbeidet med partnerskapet? (avtaler med mer)
6. Har det vært en enighet om formål og mål? Hvorfor? Hvorfor ikke?
7. Sett i forhold til andre oppgaver som er tillagt din organisasjon, hvor mye vekt/ressurser er lagt i arbeidet med partnerskapet? Prioritering?
8. Hva har fungert bra i partnerskapet?
9. Hva har fungert mindre bra?

Roller og bidrag i partnerskapet

10. Hvordan har ledelse av partnerskapene blitt ivaretatt?
11. Har du vært jobbet med rolleavklaring mellom instansene i partnerskapet? Konkrete spor av dette?
12. Hvilke ressurser har partene brakt inn i partnerskapet? Hvem har bidratt med hva rent konkret?
13. Har din instans opplevd noen gevinst av partnerskapet? Hvordan?
14. Hva har kompetansedelingen i partnerskapene betydd for partene og for partnerskapet som helhet?

Måloppnåelse (jfr. Udirs tildelingsbrev og prosjektnotatet)

15. I hvilken grad tilbys en bedre og mer helhetlig karriereveiledning i livslangt perspektiv?
16. Har de inntrykk av det er lettere for brukere å finne frem til tilbud om karriereveiledning?
17. I hvilken grad er den regionale koordineringa og samordninga av karriereveiledning på tvers av grupper styrket?
18. I hvilken grad har man funnet frem til løsninger hvor man samordner tilbud som ivaretar brukernes behov (lokalt og regionalt)
19. I hvilken grad har partnerskapet tydeliggjort roller og oppgaver mellom etater og samarbeidspartners i karriereveiledningsfeltet?
20. Har man jobbet med å styrke arbeidet med karriereveiledning i grunnskole og videregående skole? Hvordan har man gjort dette rent konkret?
21. Har man jobbet med å styrke arbeidet med karriereveiledning som virkemiddel inn mot arbeidslivet og arbeidsmarkedspolitikken? Hvordan har man gjort dette rent konkret?
22. Har det vært jobbet med å styrke og utvikle kompetanse i alle ledd hos de samarbeidende partene? Hvordan?
23. Har dere deltatt i nettverk utenfor fylket? Hvilke?

Fremtiden

24. Hva tenker dere om det videre arbeidet innen karriereveiledning i fylket?
25. Hva ønsker du skal hende?
26. Hva er det naturlig å samarbeide om?
27. Hvem bør etter din mening inkluderes i partnerskapet for at innsatsen rettet mot karriereveiledning skal bli bærekraftig i Sogn og Fjordane? Modellinnspill
28. Kommunen er et viktig ledd i arbeidet – er KS riktig instans til å ivareta kontakten med kommunene? Hvorfor? Hvorfor ikke?
29. Hva bør være kommunen sin rolle i partnerskapet i fremtiden? Hvordan skal man få til forankring? Hvordan få til aktiv deltakelse?

9.2 B: Intervjuguide gruppeintervjuer (Regionale arbeidsgrupper)

Innledende spørsmål

1. Hva har deltakelse i prosjektet "Karriere Sogn og Fjordane" handlet om for deres del?
2. Hva er deres helhetlige opplevelse av arbeidet i prosjektet?

Hvordan partnerskapet fungerer

Innad i regionen

3. Prosjektet er organisert som et partnerskap. Hvordan fungerer dette, synes dere?
4. Hva er styrker ved partnerskapet? Hva er svakheter ved partnerskapet?
5. Kan dere beskrive hvordan kommunikasjonen med styringsgruppa har vært? Og hva har den typisk omhandlet?
6. Kan dere si noe om hvordan samarbeidet innad i regionen foregår rent konkret?
 - a. Hvor ofte møtes dere og hva diskuteres?
 - b. Hva er konkrete resultater av samarbeidet mellom dere?
7. *Rolleavklaring: I hvilken grad har partnerskapet tydeliggjort roller og oppgaver mellom etater og andre samarbeidspartnere i karriereveiledningsfeltet i regionen?*
8. Hvilke oppgaver har dere jobbet spesielt med i deres region?
9. Hva opplever dere at dere har fått spesielt bra til i regionen knyttet til karriereveiledning og ...
 - a. ... elever (barn, ungdom, voksne)
 - b. ... voksne utenfor skole eller arbeid
 - c. ... involvering av lokalt næringsliv
10. Hva har dere ikke fått til med hensyn til det samme?
11. Hvor mye ressurser har de ulike partene lagt i arbeidet med partnerskapet i regionen? Prioritering?

Partnerskapet som helhet

12. Hva har partnerskapet betydd for karriereveiledningen i fylket og regionen deres? (Har den blitt mer helhetlig i et livslangt perspektiv? Har arbeidet med karriereveiledning i grunnskole og vgs blitt styrket som følge av partnerskapet og hvordan har man gjort dette rent konkret?)

Brukerperspektivet

13. Systemets "sammenheng" – "fra hode til hale" – hva opplever veiledere/rådgivere og hvilke tilbakemeldinger får de fra brukere? Går alt som før, eller har partnerskapet bidratt til bedre systemer og kvalitet på karriereveiledningen?
14. Har dere inntrykk av det er lettere for brukere å finne frem til tilbud om karriereveiledning?
15. Opplever dere at målene med partnerskapet er nådd, eller har målene vært for ambisiøse?

Innspill til modell og videre arbeid

16. Hva tenker dere om det videre arbeidet med karriereveiledning i fylket? Hva ønsker dere skal skje?
17. Hvordan skal man organisere for at innsatsen rettet mot karriereveiledning skal bli bærekraftig i Sogn og Fjordane?
- a. Er et partnerskap riktig måte å organisere på?
 - b. Bør noen inn/ut av partnerskapet?
 - c. Hvordan bør en organisere for å koordinere og samordne karriereveiledningen på tvers av ulike brukergrupper?
18. Hva er det ønskelig at man skal samarbeide om i partnerskapet i fremover?
19. Må det flere ressurser til for å få til dette, eller kan man organisere mer effektivt?
20. Hva bør være kommunen sin rolle i partnerskapet i fremtiden?
21. Hvordan skal man få til forankring og forpliktelse i den enkelte kommune?
22. Hvilken betydning har regionskontakten hatt for dere i partnerskapet?
23. Hva er optimal organisering med nåværende ressurser tilgjengelige?
24. Hva er det viktigst at man tar tak i nå med tanke på fremtidig organisering?

Karriere Sogn og Fjordane
– En evaluering av partnerskap for karriereveiledning

Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra Sogn og Fjordane fylkeskommune og er en evaluering av Prosjekt Karriere Sogn og Fjordane. Formålet med rapporten er å vurdere partnerskapets funksjonsmåte, målfokus og mulig fremtidig organisering.

Notat nr.:07/2011
ISSN nr: 978-827356-683-6