

ØF-rapport nr. 14/2003

Kompetanse i partnerskap

**Evaluering av
Kompetanseprosjekt Innlandet Hedmark og Oppland
(KIHO)**

av

Jorid Vaagland og Trude Hella Eide

Tittel: **Kompetanse i partnerskap.** Evaluering av Kompetanseprosjekt Innlandet Hedmark og Oppland (KIHO)

Forfattere: Jorid Vaagland og Trude Hella Eide

ØF-rapport nr.: 14/2003

ISBN nr.: 82-7356-521-1

ISSN nr.: 0809-1617

Prosjektnummer: K158

Prosjektnavn: Evaluering av Kompetanseprosjekt Innlandet Hedmark og Oppland (KIHO)

Oppdragsgiver: KIHO

Prosjektleder: Jorid Vaagland

Referat:
Kompetanseprosjekt Innlandet Hedmark og Oppland (KIHO) er et partnerskap for kompetanseheving i arbeidslivet i Innlandet. Prosjektet er eid av Hedmark og Oppland fylkeskommuner v/fylkesrådmennene og har ellers KS, NHO og LO i Hedmark og Oppland som partnere. Østlandsforskning evaluering av KIHO har hatt følgende tre tematiske fokus:
1. KIHOs virksomhet fram til i dag.
2. KIHOs organisasjonsmodell (partnerskapet).
3. KIHOs framtidige virksomhet, med vekt på spørsmålet om eventuell videreføring som prosjekt i ytterligere tre år.
Evalueringen bygger på dokumenter og intervjuer med aktører innenfor og utenfor KIHO. Den konkluderer med at partnerskapets potensialer ikke er fullt ut utprøvd i løpet av den første treårsperioden, og at det ikke har utkrystallisert seg en klar retning for permanent drift. Det ligger imidlertid store potensialer i en videreutvikling av organisasjonen og arbeidsmetodene, med fokus på det offentliges proaktive rolle overfor bedriftene og på deres premisser. Arbeidet bør derfor fortsette i prosjektform i tre år til.

Emneord: Kompetanse, partnerskap, organisering, arbeidsliv, offentlig og privat sektor.

Dato: August 2003

Antall sider: 28

Pris: Kr 60,-

Utgiver: Østlandsforskning
Serviceboks
2626 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 eksemplarfremstilling uten avtale og strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

Innhold

Innledning	4
1. Om KIHO og evalueringsoppdraget	4
2. Metode og gjennomføring	4
Del I Oversikt over KIHOs virksomhet i perioden 2000 – 2002	5
Realkompetanseprosjektet (RKP)	5
Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP)	5
Strategisk kompetanseutvikling (SKU)	6
Lese- og skriveprosjektet i Hedmark	7
Regional oppfølgingsmodell	7
Del II Organisasjon og funksjon	8
1. Generelt om partnerskap	8
2. KIHO - et prosjektorganisert partnerskap	10
3. KIHOs organisasjon	11
4. KIHOs mål og KIHOs rolle	13
5. Funksjonsmåter og rolleforståelser – erfaringer, vurderinger og utfordringer	14
6. Betydningen av KIHOs tiltak – erfaringer og vurderinger	19
7. Generelt om KIHOs rolle og betydning	22
Del III KIHOs framtidige virksomhet	24
1. Er partnerskapsmodellen fullt utprøvd?	24
2. Tre år til som prosjekt?	24
3. Andre utfordringer – oppsummering og anbefalinger	25
Litteratur	26

Vedlegg: Mal for avtaler mellom KIHO og partnerne

Innledning

1. Om KIHO og evalueringsoppdraget

Kompetanseprosjekt Innlandet Hedmark-Oppland (KIHO) er et partnerskap for kompetanseheving i arbeidslivet i Innlandet. Prosjektet er initiert og eid av Hedmark og Oppland fylkeskommuner v/fylkesrådmennene og har ellers KS, NHO og LO i Hedmark og Oppland som partnere.

KIHO-prosjektet startet høsten 2000 og var tenkt å ha en varighet på 3 + 3 år. Det ble fra starten bestemt at prosjektet skulle evalueres etter tre år og at evalueringen skulle danne grunnlag for beslutning om hvorvidt det skulle videreføres som prosjekt i ytterligere en treårsperiode eller ikke. Østlandsforskning ble våren 2003 engasjert til å gjennomføre en evaluering av KIHO som skulle ha følgende tre tematiske fokus:

1. KIHOs virksomhet fram til i dag.
2. KIHOs organisasjonsmodell, det vil si partnerskapet mellom Hedmark og Oppland fylkeskommuner og KS, NHO og LO i Hedmark og Oppland.
3. KIHOs framtidige virksomhet.

De tre hovedtemaene drøftes i hver sin del av rapporten. Del I om KIHOs virksomhet fram til i dag har form av kartlegging og systematisering av materiale om KIHOs innsatsområder og tiltak. I del II, som utgjør hovedtyngden i evalueringen, er det organisasjonen KIHO som er temaet. Partnerskapet mellom Hedmark og Oppland fylkeskommuner og KS, NHO og LO i Hedmark og Oppland og hvordan dette fungerer, er særlig i fokus.

Fra oppdragsgivers side har det vært et siktemål med evalueringen å få en ekstern parts vurderinger og anbefalinger med hensyn til KIHOs framtidige virksomhet. I del III av rapporten drøfter vi derfor KIHO-partnerskapets potensialer og framtid samt spørsmålet om hvorvidt KIHO bør videreføres som prosjekt i ytterligere tre år eller gå over i en mer permanent driftsfase.

2. Metode og gjennomføring

Evalueringen bygger på flere typer materiale. KIHO har bidratt med skriftlig dokumentasjon om ulike deler av virksomheten, men hovedtyngden av materialet til evalueringen er innsamlet av oss gjennom intervjuer, stort sett utført over telefon¹. Informantene (i alt 41) har vært de ulike aktørene i KIHOs egen organisasjon, eiere og initiativtakere til prosjektet, representanter for bedrifter og prosjekter som er brukere av KIHOs tjenester, og aktører i tilgrensende virksomheter. Vi var videre tilstede på fellessamlingen for styrings- og nettverksgruppa i KIHO (Hamar 11.juni 2003), der erfaringene fra partnerskapsprosjektet var tema, og har brukt det som kom fram der som et supplement til vårt eget materiale.

I løpet av evalueringsperioden har evaluatorene hatt to møter med styreleder, nestleder og prosjektleder (prosjektmedarbeideren var også med på det første av disse), henholdsvis om evalueringsopplegg og foreløpige resultater. Videre har vi hatt to møter med bare prosjektleder om status og framdrift i arbeidet.

Evalueringsarbeidet startet midt i mars 2003 og har hatt et omfang tilsvarende ca to månedsverk. Arbeidet har vært gjennomført av Jorid Vaagland (prosjektleder) og Trude Eide ved Østlandsforskning.

Del I Oversikt over KIHOs virksomhet i perioden 2000 – 2002

¹ Vi takker alle dem som har stilt opp til intervju og bidratt med opplysninger og synspunkter til arbeidet.

Realkompetanseprosjektet (RKP)

Mål	Aktiviteter/tilbud	Brukergruppe	Varighet
<p>Utvikle verktøy for kartlegging av realkompetanse i offentlig sektor.</p> <p>Verktøyet skal bidra til nyttiggjøring av organisasjonens samlede kompetanse, og til bruk av kompetanse som strategi og virkemiddel for omstilling, effektivitet og kvalitet i tjenesteyting.</p>	<p><i>Forprosjekt (del I):</i> Utarbeiding av skjema for dokumentasjon av realkompetanse (papirversjon).</p> <p><i>Hovedprosjekt (del II):</i> Utprøving av verktøyet (skjemaet) i papirversjon og nettverson.</p>	<p>Ulike virksomheter i følgende kommuner deltok i prosjektet:</p> <p>Gausdal, Lillehammer og Øyer (3 -1), Oppland Nord-Fron kommune, Oppland Aurdal Psykiatriske Senter, Eidskog kommune, Hedmark Åmot kommune, Hedmark.</p>	<p>Forprosjektet: September 2000 - januar 2001</p> <p>Hovedprosjektet: Januar - desember 2001.</p>
<p>KIHOs rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for veiledning. • Arrangerte og sto ansvarlig for gjennomføringen av fire fellessamlinger med prosjektene. • I noen tilfeller deltok veilederen fra KIHO også i samlinger internt i deltakerkommunene. • Bidro med "såpenger" (kr 20 000) i initieringsfasen av prosjektene. 			

Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP)

Mål	Aktiviteter/tilbud	Brukergruppe	Varighet
<p>KIHO skulle gi støtte og veiledning til bedrifter/ skoler o.a som ønsket å søke økonomisk støtte over Kompetanseutviklingsprogrammet, administrert av VOX.</p>	<p>73 prosjekter totalt i innlandet; 21 prosjekter til Hedmark, 52 til Oppland.</p>	<p>Prosjektinnehaverne er kommuner, organisasjoner, sammenslutninger fra det offentlige og noen private bedrifter.</p>	<p>Høst 2001 og høst 2002</p>
<p>KIHOs rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arrangerte 8 ide –og søkeseminarer (dagsseminarer med arbeidsverksted) for interesserte, (6 i Oppland, 2 i Hedmark. • Utviklet søknadsmal. • Hjelp til søknadsskriving. • Generell bistand i søke- og gjennomføringsfasen. • KIHO har fungert som en ressursbank for søkere • Sender ut informasjon pr e-post. 			

Strategisk kompetanseutvikling (SKU)

Mål	Aktiviteter/tilbud	Brukergruppe	Varighet
<p>- Å finne fram til enkle og praktiske arbeidsmåter og verktøy som kan sikre og rekruttere arbeidskraft med riktig kompetanse.</p> <p>- Inkludere både privat og offentlig sektor</p> <p>- Gi bedrifter og virksomheter i privat og offentlig sektor et verktøy for å høyne og kvalitetssikre eget arbeid med personale og kompetanse.</p> <p>- Gi bedrifter og virksomheter et verktøy som kan gi fortrinn i kampen om kompetanse og arbeidskraft</p> <p>- Søke koblinger mellom ulike prosjekter, herunder realkompetanse</p>	<p>Prosjektet har tatt utgangspunkt i at de deltakende virksomhetene selv skulle definere sine mål for prosjektet.</p> <p>Prosjektet var delt i seks faser:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Kartlegging av nåsituasjonen. 2.Utvikling av problemstillinger. 3.Utarbeidelse av aktivitetsplan. 4.Utprøving av tiltak 5.Evaluering av prosjektet. 6.Implementering av prosjektet i den enkelte organisasjon og overføring av erfaringer til andre. 	<p>Fire kommunale og to private virksomheter deltok:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hadeland Glassverk A/S, Oppland - Auranor A/S, Oppland - Nord - Fron kommune, Oppland - Lillehammer, Gausdal og Øyer kommuner (3 -1), Oppland - Elverum kommune, Hedmark - Eidskog kommune, Hedmark 	<p>Oppstart i januar 2002, avsluttet i januar 2003.</p>
<p>KIHOs rolle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inviterte deltakere fra realkompetanseprosjektet til å bli med i en videreføring med egendefinerte prosjekter. • Virksomhetene fikk tilbud om "såpenger" (20 000) til dekning av vikarutgifter o.a. • Veiledning for prosjektlederne. • Arrangerte to fellessamlinger for de deltakende virksomhetene – erfaringsutveksling. 			

Lese- og skriveprosjektet i Hedmark

Mål	Aktiviteter/tilbud	Brukergruppe	Varighet
<p>Målet er at alle bedriftene skal ha problemområdet lese- og skrivevansker på dagsorden.</p> <p>Prosjektet ledes av AOF Hedmark og har en styringsgruppe med representanter fra Hedmark fylkeskommune, Aetat, Trygdeetaten, LO, NHO, KS og KIHO.</p>	<p>- Kartlegging og oppsøkende virksomhet for å motivere voksne med lese- og skrivevansker for opplæring.</p> <p>- Informasjon til bedrifter og arbeidsledige om lese- og skrivevansker, muligheter for opplæring, testing, rettigheter ifht veiledning, tilrettelagt opplæring, hjelpemidler osv.</p> <p>- Kurs for tillitsvalgte og ansatte i bedriftene, innlegg på møter i bedriftene.</p>	<p>Målgruppen for prosjektet er den enkelte ansatt, bedrifter i fylket og arbeidsledige.</p>	<p>Oppstart høsten 2002, avsluttes 31.12 2003.</p>
<p>KIHOs rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KIHO har bidratt med økonomisk støtte til prosjektet. • Representanter fra KIHO sitter i prosjektets styre. • Administrasjonen i KIHO har vært viktige som samtalepartnere underveis i prosjektperioden. 			

Regional oppfølgingsmodell

Mål	Aktiviteter/tilbud	Brukergruppe	Varighet
<p>Å bidra til at innsats og erfaringer fra KUP- og KIHO-prosjektene skal komme andre bedrifter og virksomheter til nytte i form av ny kunnskap.</p>	<p>Fire oppfølgingsområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuell oppfølging - Etablere nettverk for erfaringslæring. - Ivareta oppfølging gjennom "bestillinger" til samarb.partnere - Åpne tilbud om erfarings- /utviklingsverksted. 	<p>Alle KUP-prosjektene i Innlandet.</p> <p>Det er et mål at flere av nettverkene skal omfatte prosjekter og bedrifter fra begge fylker.</p>	<p>Oppstart i januar 2003.</p>
<p>KIHOs rolle</p> <ul style="list-style-type: none"> • KIHO fikk bevilget en million av KUPs spredningsmidler, noe som ga dem økonomi til å utvikle prosjektet. Både private og offentlige virksomheter ble invitert til å delta. • KIHO driver individuell oppfølging av hvert prosjekt, gjennom råd og veiledning om økonomi, prosjektorganisering, framdrift etc. • KIHO skal hjelpe prosjektene til å etablere kontakt med andre relevante prosjekter, fagmiljøer og offentlige instanser • 5 nettverk er etablert: Samarbeid skole-arbeidsliv (Lhmr og Trysil) Nettverk i SMB – TotAI (Gjøvik/Toten) Handel og reiseliv (Nord-Gudbrandsdal) Håndverk/lafting (Nordre Land) • Arbeider med å etablere tilbud om utviklings- og ideverksted med følgende tema: Kompetansekartlegging, strategisk kompetanseutvikling, arbeidsplassen som læringsarena og arbeidstagere med lese- og skrivevansker. Ca. 10 KUP-prosjekter er involvert i dette arbeidet 			

Del II Organisasjon og funksjon

1. Generelt om partnerskap

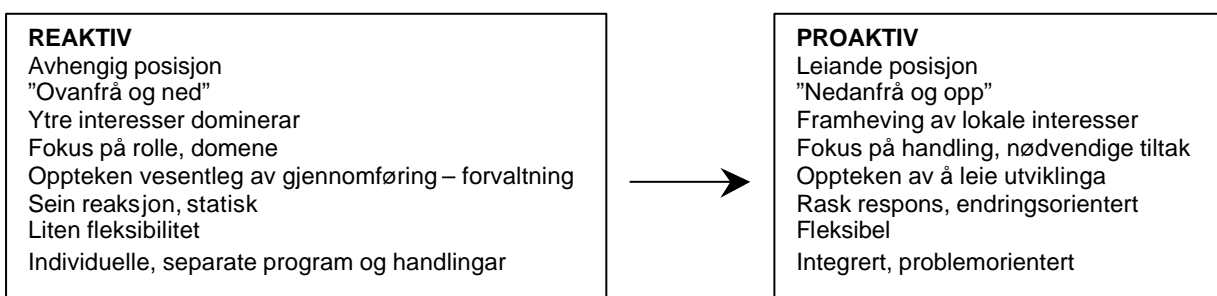
Det er innflytelsen fra EU som har satt partnerskap på dagsorden i norsk regionalpolitikk og planlegging. Det samme gjelder for de andre nordiske landene. I svært mange av de lokale regionale utviklingsaktivitetene i EU-systemet er det krav om en partnerskapsorganisering av aktører knyttet til det offentlige systemet (politisk-administrativt), markedssystemet (foretak, partene i arbeidslivet) og frivillige organisasjoner (Amdam 1998).

De første tilløpene til partnerskapstenking i norsk sammenheng finner vi i innføringen av strategisk næringsplanlegging og kokeboka "På sporet" rundt 1990. Det var imidlertid først og fremst arbeidet med Mål 6-programmet før folkeavstemningen i 1994 og lanseringen av regionale utviklingsprogram (RUP) i 1995 som brakte partnerskapsideen inn. (Arbo 2002)

Partnerskap handler om å fremme dialog og tillit mellom selvstendige og uavhengige parter, skape nye møteplasser og samhandlingsarenaer, fange opp ulike sosiale interesser og skape større engasjement, kombinere ulike typer kompetanse og ulike erfaringer. Deltakerne får anledning til å utvikle samlende mål og visjoner, blir mer åpne og får større respekt for hverandres synspunkter. Samarbeidet antas dessuten å stimulere til nytenkning og kreativitet, noe som gir større beredskap for forandring og dermed reduserer usikkerhet, og å føre til bedre koordinering av beslutninger og investeringer på tvers av enheter, sektorer og nivåer. Videre forventes det utvikling av nye og mer hensiktsmessige former for arbeidsdeling og deling av ansvar og risiko, som gjør det mulig å ta større løft i fellesskap og gir bedre problemløsning og utnytting av felles ressurser. Partnerskap antas dessuten å påskynde læring og opparbeiding av et felles kunnskapsgrunnlag.

Framveksten av partnerskapsorganisering knyttes blant annet til sentrale aspekter ved omstilling og modernisering i offentlig sektor, med mål- og resultatorientering, innovasjon og fleksibilitet, og nedbryting av grensene mellom offentlig og privat sektor som viktige stikkord. Et hovedmoment ved partnerskapsformen er at den bryter med det gamle mønsteret der privat og offentlig sektor opererte på armlengdes avstand med gjensidig mistro og mistillit. Amdam (1998) hevder at partnerskapsformen forutsetter at offentlige aktører går over fra en *reaktiv* til en *proaktiv* arbeidsform, og illustrerer ved denne figuren hva dette innebærer:

Figur 2. Frå reaktivt til proaktivt arbeid



(Amdam 1998:11)

I St.meld. nr 19 (2001-2002) *Nye oppgaver for lokaldemokratiet – lokalt og regionalt nivå* blir partnerskapstanken konkretisert og institusjonalisert. Stortingsmeldingen legger opp til en betydelig

omstilling av fylkeskommunenes rolle, fra å være myndighetsutøvere til å bli regionale utviklingsaktører i nært partnerskap med statlige etater, kommuner, næringsliv og andre aktører².

Leknes (2002) ser for seg at det i kjølvannet av de nye trendene i regionalpolitikken kan bli "...en endring fra en tradisjonell medvirknings- og deltakelsesorientert planlegging der fylkeskommuner har regien og andre aktører deltar i planleggingen og gir høringsuttalelser, til en partnerskapsbasert utvikling der samarbeidet er utviklings- og tiltaksorientert, mindre hierarkisk og i mindre grad rettet inn mot myndighetsutøvelse og faste prosedyrer." (Leknes 2002:1)

Amdam (1998) peker på at det rent innholdsmessig er lite som skiller partnerskapsamarbeid fra "ein god gamaldags dugnad, og eit heilt vanleg samarbeid." (Amdam 1998:30). "Det nye" ved partnerskapsamarbeid har først og fremst med organisering å gjøre, nemlig at "...samarbeidet er organisert gjennom kontrakter og avtalar der aktørane sitt ansvar vert klart definert som i næringslivet. Dette krev aktive offentlege aktørar i staden for "tilbaketrunkne bevilgningsorgan"." (Amdam 1998:5)

Amdam definerer partnerskap i regional utvikling slik:

".. organisatoriske instrument for iverksetting av tiltak i situasjonar der ein regional aktør ikkje er i stand til å nå vedtatte målsettingar utan nært samarbeid med andre aktørar i same region. Eller der målet er å utvikle nye målsettingar for regionen." (Amdam 1998:31)

Mer konkret trekker Amdam opp følgende kjennetegn ved partnerskap:

- Formelt samarbeid mellom uavhengige organisasjoner som (til en viss grad) deler samme overordnede målsettinger og verdier.
 - Partnerskap kan inngås mellom ulike typer organisasjoner: Mellom offentlige, mellom offentlige og private og/eller mellom private organisasjoner.
 - Gjennom partnerskap tar en sikte på felles oppgaveløsning som ligger utenfor rekkevidden eller mandatet for en eller flere av partnerne alene.
 - Partnerskap gjelder strategisk viktige oppgaver som ledelsen er villig til å bruke ressurser på. Det er ikke noe poeng for en organisasjon å inngå partnerskap dersom ikke organisasjonsledelsen mener det er viktig.
 - Partnerskap gjelder over en viss tid, og med visse rettigheter og plikter som bør kontraktfestes.
 - Partnerskap er forhandlingsbasert. Uenighet om mål og middel bør løses gjennom forhandlinger og kompromiss.
 - Partnerskap er organisasjonsoverskridende, men endrer ikke organisasjonsgrenser. Formålet med partnerskap er å ta ut den merverdi som oppstår gjennom samarbeid mellom uavhengige organisasjoner.
 - Partnerskap er resultatorientert. Det bør defineres visse konkrete målsettinger og resultatkriterier som viser hva partnerne i fellesskap prøver å oppnå. Partnerne må derfor utvikle grunnleggende felles oppfatninger om hva som er et "resultat".
 - Partnerskap krever åpen tilgang på informasjon og informasjonsutveksling. Partnerne må være villige til å dele organisasjonsintern informasjon, særlig slik som har konsekvenser for andre partnere, uavhengig av om denne informasjonen er ubehagelig eller ikke. En skjult dagsorden legger partnerskapet dødt på kort tid.
- (Amdam 1998:31-32)

² Stortingsmeldingen slår fast at fylkeskommunen skal være den ledende regionale utviklingsaktøren. Det legges vekt på at fylkeskommunens rolle skal endres fra å være myndighetsutøver til partner i regional utvikling og at fylkeskommunen skal være en aktiv tilrettelegger, samarbeidspartner og pådriver for nye løsninger. Innenfor denne rammen skal fylkeskommunene selv definere sin rolle og gi den konkret innhold.

2. KIHO - et prosjektorganisert partnerskap

Kompetanseprosjekt Innlandet Hedmark-Oppland (KIHO) er initiert og eid av Hedmark og Oppland fylkeskommuner v/fylkesrådmennene, med grunnlag i politiske vedtak i de respektive fylkesutvalg, og med en varighet på 3 + 3 år. Følgende andre parter inngikk ett-årige partnerskapsavtaler med prosjektet fra oppstarten i august 2000 og har siden fornyet disse hvert år:

Kommunenes sentralforbund (KS) Hedmark
Kommunenes sentralforbund (KS) Oppland
Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) Hedmark/Oppland
Landsorganisasjonen (LO) Hedmark
Landsorganisasjonen (LO) Oppland

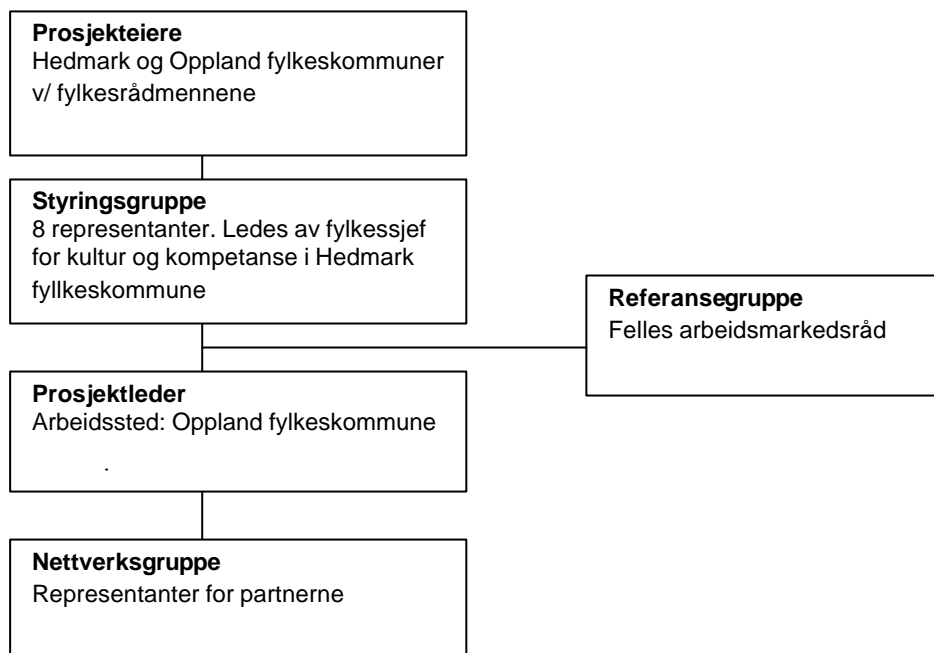
KIHO omfatter altså partnere fra både Hedmark og Oppland og fra både offentlig og privat sektor. I tillegg til partnerne er staten v/utdanningsdirektørene definert som part uten avtale og uten forpliktelser til å avgi ressurser til prosjektet, men som representant for de (indirekte) statlige midlene som tilføres KIHO. Opprinnelig var også andre aktører definert som potensielle partnere, nemlig SND, Aetat, fylkesmannsembetene og Trygdeetatens arbeidslivssenter i de to fylkene, men disse ble av ulike årsaker ikke involvert i prosjektet.

Partnerne har inngått skriftlige intensjonsavtaler med KIHO som innebærer at de "har til hensikt å ta ansvar for arbeidsfeltet i prosjektet". Partnerne forplikter seg videre til "samarbeid og medvirkning", til å tilføre prosjektet en ressursinnsats i form av arbeidskraft, og til å være representert i styringsgruppen for prosjektet.

De to fylkeskommunene bidrar med kr 500 000 hver til drift av prosjektet. Driftsmidlene finansierer prosjektlederstillingen (100%) og en veilederfunksjon tilsvarende 50% stillingsandel, og benyttes dessuten til diverse prosjektstøtte. Oppland fylkeskommune og KS Oppland finansierer sammen en full stilling som prosjektmedarbeider (50% hver) og Hedmark fylkeskommune bidrar med en 50% stilling. I tillegg avgir partnerne arbeidsressurser til prosjektet tilsvarende følgende stillingsandeler:

KS Oppland: 50%
KS Hedmark: Inntil 50%
NHO H/O: 20%
LO Hedmark og LO Oppland: 10 + 10 %

3. KIHOs organisasjon



Styringsgruppa

Funksjonen som leder av styringsgruppa har fra starten vært plassert i Hedmark fylkeskommune ved fylkessjef for kultur og kompetanse. Styringsgruppa består ellers av KIHOs partnere, dessuten har staten v/utdanningsdirektørembetene i de to fylkene en felles representant i styringsgruppa. De fleste av partnerorganisasjonene er representert i styringsgruppa ved sine respektive ledere. Unntaket fra denne regelen er KS Hedmark og Oppland, som har oppnevnte representanter i styringsgruppa. Styringsgruppa skal være et organ som prosjektleder rapporterer til, og som gir respons, korrigerer, drøfter veivalg, gir nye innspill mv.

Prosjektlederen har formelt Oppland fylkeskommune som arbeidsgiver og Lillehammer som kontorsted, og er ansatt i full stilling. Prosjektlederen har, sammen med nettverksgruppa, ansvar for planlegging, organisering og oppfølging av det daglige arbeidet, innenfor rammen av budsjettmessige og tidsmessige forutsetninger, samt for saksbehandling for styringsgruppa. Ved siste skifte (august 2002) ble stillingsbenevnelsen endret fra prosjektdirektør til prosjektleder. (I denne rapporten bruker vi for enkelhets skyld benevnelsen prosjektleder om alle dem som har hatt denne funksjonen i KIHØ).

I løpet av KIHØs treårige historie har tre personer hatt prosjektlederfunksjon. Den første var, sammen med daværende fylkesrådmann i Oppland og fylkesskolesjef i Hedmark, en sentral pådriver for oppretting av prosjektet. Hun hadde i perioden 1998-2000 permisjon fra sin stilling som fylkesopplæringssjef i Oppland for å være adm. direktør i Kommunenes Sentralforbund og ble ansatt som prosjektdirektør i KIHØ fra august 2000³. Dette til tross for at prosjektet formelt ikke var en realitet før i oktober samme år, da Hedmark fylkeskommunes deltakelse i prosjektet ble vedtatt. Prosjektlederen sluttet i stillingen fra årsskiftet 2001-2002 etter å ha blitt utnevnt til fylkesmann i Oppland.

³ Vedkommende hadde bakgrunn både fra stillingen som fylkesutdanningssjef, som ansvarlig for alt etter- og videreutdanningsarbeidet i KS og som medlem av Buer-utvalget, som sto bak NOU nr 1997/25 "Ny kompetanse. Grunnlaget for en helhetlig etter- og videreutdanningspolitikk". Kompetansereformen, som sprang ut av denne NOU'en, var en viktig basis for opprettelsen av KIHØ.

Den som ble bedt om å overta prosjektlederfunksjonen var på dette tidspunkt prosjektleder i "Ungt entreprenørskap" i Oppland fylkeskommune. Vedkommende hadde bred erfaring fra både politisk og administrativt arbeid og fra prosjektlederarbeid i kommune og fylkeskommune. Hun var prosjektleder bare fram til august 2002, da hun fikk stilling som ass. fylkesrådmann i Oppland. Den som ble tilbudt stillingen var på dette tidspunkt ansatt som rådgiver hos Utdanningsdirektøren i Oppland, med voksenopplæring/etter- og videreutdanning som hovedarbeidsområde.

Prosjektmedarbeider

En full stilling som prosjektmedarbeider blir finansiert av Oppland fylkeskommune og KS i fellesskap. Stillingen var bemannet fra høsten 2000 til januar 2002, da vedkommende som hadde stillingen ble ansatt som fylkesrådmann i Oppland. Ny prosjektmedarbeider hadde funksjonstid i bare ca en måned våren 2002, og stillingen sto deretter ubesatt fram til sommeren.

Nettverksgruppa

Nettverksgruppa består av personer fra partnerskapsorganisasjonene i den stillingsressurs som er fastsatt i partnerskapsavtalene. Nettverksgruppa deltar sammen med prosjektleder i planlegging av arbeidet, utvikling av aktivitetsplaner og gjennomføring av arbeidsoppgavene. Nettverksgruppa har møter tilnærmet månedlig.

Referansegruppa

Referansegruppa har en rådgivende og veiledende funksjon overfor KIHO-organisasjonen og skal dessuten sørge for å holde organisasjonen informert om forhold utenom prosjektet som kan være av betydning. Felles arbeidsmarkedsråd for Hedmark og Oppland har vært referansegruppe for prosjektet inntil rådet ble nedlagt våren 2003.

Faglig veileder

Allerede høsten 2000 ble en person engasjert som faglig veileder i prosjektet, i 50% stilling, med oppstart våren 2001. Vedkommende har hovedfag i yrkespedagogisk forskning og utvikling og jobberfaring knyttet til strategisk planlegging, læring av voksne og arbeidsplassen som læringsarena. Veilederen har hatt en tredelt rolle i KIHO:

- Veileder/faglig støttespiller for prosjektleder
- Veileder overfor prosjektdeltakere
- Veileder på nettverksmøter

4. KIHOs mål og KIHOs rolle

KIHOs prosjektplan beskriver KIHOs mål slik:

Hovedmål:

- Bidra til økt verdiskaping i Innlandet
- Bidra til bedre fordeling av kompetanse i Innlandet
- Bidra til målrettet kompetanseutvikling i Innlandet

Utfyllende om hovedmål:

- Verdiskaping – kompetanseutvikling som virkemiddel for å:
 - øke kvaliteten på arbeid, tjenesteproduksjon, servicenivå, produkt, vare m.v.
 - øke effektiviteten på det samme
 - øke evnen til fornying og omstilling i arbeids- og samfunnsliv
- Bedre fordeling – mellom arbeidstakere/individer:
 - de som har lite fra før skal få mer
 - de som har noe fra før skal få forbedret/fornyset sin kompetanse
 - de som har tilfredsstillende kompetanse skal sikres ajourhold og fornying

Alt for å imøtekomme arbeidslivets største utfordring:

Å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft

Prosjektplanen slår videre fast at KIHO er et

- Kompetanseprosjekt
- Arbeidslivsprosjekt
- Partnerskapsprosjekt
- Innlandsprosjekt
- Regionalt utviklingsprosjekt

KIHOs rolle defineres slik:

KIHOs rolle er å være en pådriver og støttespiller for økt kompetanseutvikling i arbeids- og samfunnsliv i Innlandet

Spørsmålet om hvorvidt KIHO primært skal ha en pådriverrolle eller også selv drive prosjekter synes lenge å ha vært uavklart. Det synes nå avklart at det er pådriverrollen som er og skal være den som KIHO primært skal ha.

Når det gjelder konkretisering av *hvordan* KIHO skal arbeide, er dette delvis nedfelt i intensjonsavtalene med partnerne. Her heter det at KIHO skal drive informasjons- og motivasjonstiltak, bidra til avklaring av kompetansebehov i privat og offentlig sektor, bidra til utvikling av tverrsektorielt samarbeid og tverrsektorielle prosjekter, og bidra til å framskaffe faglige bidragsytere og økonomiske midler til kompetanseutvikling innenfor de ulike arbeidsområdene.

5. Funksjonsmåter og rolleforståelser – erfaringer, vurderinger og utfordringer

Partnerskapsavtalene

Blant kjennetegnene som Amdam (1998) tillegger partnerskap (referert s. 9) er at visse rettigheter og plikter bør kontraktfestes. Arbo (2002) sier dette enda klarere:

"Avtalene må spesifisere formål og regler, ytelser og belønninger, rettigheter og plikter. Det må lages systemer som gjør det mulig å kontrollere om forpliktelse blir oppfylt, og det må tas høyde for alle eventualiteter." (Arbo 2002:10)

De avtalene som er inngått mellom KIHO og partnerorganisasjonene kan vanskelig sies å fylle dette kravet. Avtalene, som benevnes som intensjonsavtaler om samarbeid og medvirkning⁴, er svært generelle i formen og innebærer i begrenset grad noen kontraktfesting av partnernes rettigheter og plikter i prosjektet. Den eneste konkrete forpliktelsen som partneren påtar seg gjennom avtalen er å tilføre prosjektet ressurser, å samarbeide og medvirke og å være representert i styringsgruppen.

En kan diskutere hvorfor det er valgt slike lite forpliktende avtaler i KIHO. Sannsynligvis er det uttrykk for at partnerskapet i KIHO i starten var tenkt som noe veldig ideelt og at en ikke problematiserte hva det innebar av ansvar, forpliktelser og risiko for partnerne, bortsett fra at det innebar en viss økonomisk/ressursmessig innsats. Grunnlaget for samarbeidet var at partnerne skulle oppleve at de fikk en uttelling som de ikke kunne oppnå alene, og som var av felles interesse for alle partnerne. Det er viktig å understreke at det neppe er bare i KIHO-sammenheng at partnerskapsbegrepet er uavklart. Arbo (2002) konstaterer at begrepet blir brukt om et mangfold av funksjoner, overenskomster og deltakere, og at det rommer et mangfold av forestillinger som hele tiden refortolkes, blandes og får nye betydninger, og i økende grad etter hvert som begrepet tas i bruk på stadig nye områder.

Våre intervjuer viser at aktørene i KIHO forstår partnerskapet som lite forskjellig fra en hvilken som helst annen samarbeidsrelasjon, det vil si at partnerne forventer en uttelling som de ikke kunne oppnådd hvis de hadde stått alene, og som er av felles interesse for partnerne. Det er vanskelig å tenke seg at noen kan være uinteressert i et samarbeid med andre for en målsetting om å bidra til økt kompetanse i Innlandet, som knapt kan gi annet enn positive resultater og medfølgende ære for de involverte.

Partnerskapsavtalene i KIHO-sammenheng er altså i begrenset grad å betrakte som kontraktfesting av mandat og roller, slik det forutsettes i de definisjoner som er laget. Informantene har for eksempel en lite reflektert forståelse av hva som ligger i avtalenes begrep "medvirkning", og partnerskapet synes å være noe som informantene i liten grad relaterer til seg selv og sine egne roller i KIHO-prosjektet. Dette åpner for det første for at partnerne kan velge å definere sitt ansvar for prosjektet som svært avgrenset og å minimalisere sin innsats i det. For det andre kan vi ikke se bort fra at de enkelte partnerorganisasjonene i mindre grad enn KIHO-prosjektet, har interesse av konkretisering og forpliktende kontraktfesting av oppgaver og roller, det vil si at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom kollektivets og enkeltpartneres interesser.

KIHOs mål og oppgaver

Målformuleringene for KIHO er, som vist i det foregående, svært vidt og generelt formulert. Det dreier seg om å bidra til endringer i arbeids- og samfunnsliv ved å styrke og utvikle Innlandets kompetanse, og å øke bevisstheten om betydningen av kompetanse. Hvordan KIHO konkret skal jobbe med disse oppgavene er ikke svært klart formulert. Vårt inntrykk er at KIHO i liten grad har problematisert det som har vært selve grunnlaget for prosjektet, nemlig kompetanseutvikling, eller forsøkt å definere,

⁴ Avtalemåten følger som vedlegg til rapporten.

avgrense og operasjonalisere dette begrepet. Dette kan ha sammenheng med at kompetanseutvikling forstås som noe så ubetinget positivt og viktig, ikke minst i Innlandet, at en har tatt for gitt at det var lett å akseptere og forstå for alle.

Våre intervjuer med medlemmer både av styringsgruppa og nettverksgruppa og med tidligere og nåværende KIHO-ansatte, viser da også at mange har (hatt) problemer med å forstå og forholde seg til hva KIHO er/skal være og hva den skal drive med. En stor del av informantene hevder at de brukte mye tid i begynnelsen av sin involvering i KIHO på å sette seg inn i organisasjonen og forstå hva den drev med. På spørsmålet om hvordan de forstår formålet med KIHO svarer informantene med generelle formuleringer som "å sette kompetanse på dagsorden" eller "å bidra til kompetanseutvikling".

Når KIHOs formål og rolle også i dag framstår som vid og lite tydelig for sentrale aktører, har det sammenheng med de uklare målene, men også at prosjektets profil og rolle har variert noe over tid. Det kan være flere årsaker til dette. For det første har kompetansereformen, som prosjektet var direkte begrunnet i og som oppgavene var nært knyttet opp mot, tapt betydning og aktualitet i løpet av prosjektperioden. En annen årsak ligger i at KIHO har hatt tre prosjektledere i løpet av tre år og at disse har preget prosjektet på ulik måte i sine respektive perioder. Vi vil imidlertid understreke at det ikke synes å ha skjedd noen bevisst målforskyving i forhold til prosjektets opprinnelig mål. Det er snarere slik at prosjektet har hatt ulike fokus i ulike perioder, dels på grunn av endrete føringer på nasjonalt plan, dels som tilpasninger til utfordringer og muligheter på kompetanseområdet i prosjektperioden, og dels som resultat av enkeltpersoners prioriteringer og vektlegginger. Som vi kommer tilbake til har imidlertid den vide forståelsen av prosjektets formål og oppgaver påvirket aktørenes oppfatninger av roller og ansvar i prosjektet.

Prosjektledelsens funksjon og rolle

Fra starten var det en intensjon at KIHO skulle ha en liten administrasjon fordi mye av arbeidsinnsatsen skulle ligge i partnerorganisasjonene. Prosjektlederen skulle være daglig leder, og sammen med en prosjektmedarbeider i full stilling og nettverksgruppas medlemmer, i varierende stillingsandeler, utgjøre prosjektets "driftsenhet" og operative styrke, med styringsgruppa som premissleverandør og ansvarlig for virksomheten.

Som allerede antydnet har de tre prosjektlederne hatt noe ulik arbeidsstil og profilert prosjektet på hver sine måter. Den første prosjektlederen blir omtalt som en "bulldoser", pådriver og strateg. Hun var svært utadrettet, brukte sin posisjon og sitt kontaktnett både sentralt og regionalt, og bidro dermed både til synliggjøring av KIHO i startfasen og til å generere sentrale midler til virksomheten. Internt synes denne perioden å ha vært preget av sterk styring og begrenset grad av involvering fra partnernes side. Den neste prosjektlederen var ansatt i svært kort tid og fikk i mindre grad enn de to andre muligheter til å prege prosjektet. Vedkommende blir omtalt som mer spørrende og søkende enn forgjengeren, og hun la mest vekt på KIHOs interne forhold. Blant annet ble det i denne perioden tatt initiativ til diskusjon og avklaringer om ulike sider ved organisasjonen og ved KIHOs rolle. Det ble bl.a. arrangert et strategimøte 19. juni 2002, som i ettertid blir vurdert som et viktig bidrag i denne sammenheng.

Våren og sommeren 2002 var preget av betydelig turbulens og usikkerhet i KIHO på grunn av stor utskifting av personer i viktige funksjoner. Ikke bare skiftet prosjektet prosjektleder to ganger i løpet av kort tid, også den nye prosjektmedarbeideren som ble ansatt om våren sluttet etter kort tid og stillingen sto ubesatt i et par måneder, og dessuten skjedde et utskifting i styreledervervet i samme periode. Virksomheten var videre preget av at KUP-midlene, som Oppland/Hedmark hadde fått svært mye av i 2001, nå syntes å tørke inn. Særlig i Hedmark synes det å ha vært stor skepsis og til hele KIHO-prosjektet i denne perioden, men den omtales generelt som preget av frustrasjon, ustabilitet og vakuum.

Dagens prosjektleder, som ble ansatt i august 2002, omtales som "leder etter læreboka" og som uhyre strukturert og opptatt av at prosjektet framdrift og resultater. Hun er også den som har tatt tak i spørsmålene rundt den interne organiseringen av arbeidet i KIHO, ikke minst når det gjelder nettverksgruppas oppgaver. Hun startet med å gjennomføre forventningsanalyser blant nettverksgruppas medlemmer og la vekt på å konkretisere og avklare den enkeltes rolle og oppgaver i prosjektet. Både den internevalueringen som ble gjennomført i nettverksgruppa og våre intervjuer med nettverksgruppas medlemmer bekrefter at dette har fungert bra og er blitt satt stor pris på.

Vårt inntrykk er at særlig dagens prosjektleder, i nært samarbeid med prosjektmedarbeider, i større grad enn det som opprinnelig var forutsatt, har fått (eller tatt) ansvaret og blitt premissleverandør for virksomheten i prosjektet. Det synes ikke som om prosjektlederen bevisst har ønsket seg en slik rolle i prosjektet, men at den snarere er resultat av en tilpasning til en situasjon der vedkommende følte behov for retning og ryddighet i forhold til hva prosjektet skulle drive med, men der styringsgruppa i liten grad tok initiativ og la et strategisk grunnlag for virksomheten.

Vi konstaterer at de har hatt temmelig ulik arbeidsstil og profilert KIHO på ulik måte både innad og utad. Dette er dels utslag av ulikheter i personlighet og bakgrunn, dels reflekterer det store forskjeller i nettverk og posisjon i relevante miljøer. Vi vil også understreke at KIHOs historie sannsynligvis ville vært helt annerledes hvis rekkefølgen på de tre prosjektlederne hadde vært en annen. Kanskje ville det aldri blitt noe KIHO i det hele tatt hvis den første prosjektlederen hadde vært en annen person, fordi prosjektet da ikke hadde fått den samme tyngden både regionalt og nasjonalt. Det er heller ikke sikkert det hadde blitt generert så mye KUP-midler til Innlandet uten vedkommende prosjektleder, som hadde en sterk posisjon i relevante organer i den forbindelse. Samtidig ville prosjektet kanskje ikke kommet dit det er i dag uten at andre prosjektledere hadde kommet inn, med mer fokus på organisasjonens indre liv og med andre og mer prosessorienterte arbeidsmetoder.

Arbeidet og rolleforståelsen i styringsgruppa

Styringsgruppa synes å være preget av stor grad av konsensus og harmoni. Ingen av våre informanter kan referere til spørsmål der det har vært uenighet innad i gruppa, tvert imot fortelles det om "god stemning" og "uproblematisk samarbeid". Samtidig påpeker flere at styringsgruppa kanskje ikke har vært aktiv og engasjert nok, og enkelte antyder at styringsgruppa burde vært flinkere til å støtte opp om administrasjonens arbeid.

Flere av styringsgruppas medlemmer synes å forstå sin oppgave i prosjektet som stort sett å møte opp på møtene og delta i de diskusjonene som administrasjonen initierer. Styringsgruppa agerer i liten grad som et ansvarlig styre som trekker opp prinsipielle spørsmål og gjør strategiske beslutninger om retningen på KIHOs virksomhet på kort og lang sikt, men snarere som en ressurs- eller støttegruppe for administrasjonen. Mye tyder også på at styringsgruppas medlemmer finner det bekvemt å få presentert ferdige løsninger som de kan strø sand på og som ikke krever stor innsats fra deres side. Vårt inntrykk er med andre ord at styringsgruppa i stor grad har fungert reaktivt snarere enn proaktivt. Ikke minst nåværende prosjektleder har, med sin svært strukturerte arbeidsform og sin grundige forberedelser til møter, lagt godt til rette for at styringsgruppa kan fungere slik. Etter vår mening er det både viktig og nødvendig at styringsgruppas ansvar og forpliktelser overfor prosjektet blir tydeliggjort.

Et tilleggsdilemma følger av det faktum at noen av partnerne, nærmere bestemt KS i begge fylker, ikke er representert i styringsgruppa ved sin ledelse, men ved representanter som er personlig oppnevnt blant medlemmene. Vårt inntrykk er at KS-representantene i styringsgruppa i liten grad opplever seg som representanter for KS-systemet som sådan, men snarere for sine respektive kommuner. Tilbakeføringen til KS-systemet og forankringen i de to fylkesorganisasjonene er begrenset og tilfeldig, og representantene synes heller ikke å mene at de har ansvar for denne tilbakeføringen. KS-

representantenes eierforhold og engasjement overfor KIHO også mindre enn det vi finner blant de andre medlemmene i styringsgruppa, for eksempel har de hyppig fravær fra KIHO-møter. I intervjuene blir det også gitt uttrykk for at KS kunne greid seg med en felles representant for de to fylkene.

Arbeidet og rolleforståelsen i nettverksgruppa

I den første fasen av prosjektet var styringsgruppa den instansen som fordelte oppgaver til nettverksgruppa, men i senere tid har administrasjonen og nettverksgruppa selv organisert sitt arbeid. Intervjumaterialet tyder på at medlemmene i nettverksgruppa i liten grad har vært offensive i det å definere og fordele arbeidsoppgaver, tvert imot synes det som om de har forventet at prosjektleder skulle stå for dette. Det virker naturlig å se denne avventende holdningen til arbeidet i prosjektet som uttrykk for at nettverksgruppa er sammensatt av personer som har hoveddelen av sitt arbeid i sine respektive organisasjoner. Arbeidet i KIHO skal dessuten utgjøre en begrenset del (fra 10 til ca 50%) av den medlemmenes totale arbeidstid. Det kan slik sett neppe forventes at det blir lagt svært stort engasjement i dette arbeidet fra den enkeltes side. Det er dessuten påfallende at gruppas medlemmer oppfatter det de gjør i KIHO-sammenheng som noe de gjør for egen organisasjon, ikke for KIHO. De identifiserer seg m.a.o. i liten grad med KIHO eller føler eierforhold til prosjektet, noe som også er en naturlig forklaring på manglende motivasjon for å engasjere seg og ta initiativ i prosjektet.

Flere av nettverksgruppas medlemmer nevner at den hyppige utskiftingen av prosjektleder har virket inn på arbeidet. Dels har det vært slik at framdriften er blitt forsinket og effektiviteten svekket pga stadige endringer og tilpasning og enkelte til prosjektledernes ulike arbeidsstil. De tre prosjektlederne har også definert nettverksgruppas rolle ulikt, og det har sannsynligvis vært uklare forventninger fra begge sider til henholdsvis prosjektledernes og nettverksgruppas roller i prosjektet. Mens nettverksgruppa som nevnt synes å ha forventet at prosjektleder skulle ta rollen som "arbeidsleder" og definere og fordele arbeidsoppgaver mellom nettverksgruppas medlemmer, har de tre prosjektlederne i ulik grad sett dette som sin oppgave. Nettverksgruppa synes derfor i deler av prosjektperioden å ha opplevd sin rolle som det å støtte opp om og være en drøftingspartner for administrasjonen, ikke å være del av det operative systemet i KIHO. Rent konkret har de møtt opp på de møtene de har vært innkalt til og ellers inntatt en lite aktiv rolle i prosjektarbeidet. Dette har utvilsomt hatt som bieffekt at nettverksgruppas medlemmer i store deler av prosjektperioden har følt liten grad av eierskap og ansvar for prosjektet. Det kan også stilles spørsmål ved hvorvidt nettverksgruppas medlemmer har bidratt til å få integrert kompetanseutviklingsarbeid som en viktig virksomhet i de respektive partnerorganisasjonene. Dette har dels sammenheng med endringer i organisasjonenes prioritering av dette innsatsområdet og at kompetansereformen generelt har tapt aktualitet. Vi har imidlertid også informanter som hevder at KIHO-arbeidet har vært en styrke i arbeidet med kompetanseheving overfor medlemmene i egen organisasjon. Særlig det at nettverksgruppa i den siste perioden er blitt mer involvert i KIHO-arbeidet overfor bedrifter og prosjekter innebærer at det etableres kontakter som også er nyttige i andre sammenhenger.

Nettverksgruppas medlemmer er samstemt positive i sin vurdering av hvordan arbeidet har fungert de siste 9-10 månedene, dvs under nåværende prosjektleder. Vedkommende har vært klar på sine forventninger til nettverksgruppa og definert den som en "arbeidende prosjektgruppe", og i tråd med dette tildelt de enkelte medlemmene i gruppa konkrete oppgaver knyttet til delprosjektene og prosjektdeltakerne. Tilbakemeldingene tyder på at de i denne perioden mer enn tidligere opplever å være i inngrep med virksomheten og at de har fått et større eierforhold til prosjektet.

Vi har tidligere vært inne på de uklarhetene som eksisterer innad i KIHO om hva partnerskapet innebærer av ansvar, rettigheter og plikter. Disse uklarhetene kommer også til uttrykk ved at det i flere sammenhenger er medlemmene i nettverksgruppa som blir omtalt som "partnere". Dette er en forståelse som, hvis den blir den rådende, kan innebære at ingen føler ansvar for de overordnede

sidene ved prosjektet og at partnerskapet reduseres til et samarbeid om initiering og gjennomføring av kortsiktige tiltak/prosjekt.

Vi kan konkludere med at de fleste av nettverksgruppas medlemmer har fulgt en "minimumsstrategi" både når det gjelder arbeidsinnsats og involvering for øvrig i prosjektet. Uansett er det en effekt av KIHO-arbeidet at nettverksgruppas medlemmer har fått økt bevissthet, kompetanse og erfaring om potensialer og metoder knyttet til kompetanseutviklingsarbeid i arbeidslivet.

KIHOs forankring i partnerorganisasjonene og aktørenes eierforhold til prosjektet

En viktig forutsetning for et partnerskap er basert på at partnerorganisasjonene prioriterer de aktuelle oppgavene internt og forankrer og implementerer dem i egen organisasjon. Dette er ikke minst viktig i virksomheter som KIHO, som ikke er en permanent virksomhet, men et tidsavgrenset prosjekt, det vil si at videreføringen av tenkningen og eventuelle langsiktige effekter av prosjektet er helt avhengig av graden av forankring i partnerorganisasjonene. Vårt generelle inntrykk er at KIHO-arbeidet og erfaringene fra dette i liten grad er blitt nedfelt i partnerorganisasjonenes strategier og virksomhetsplaner eller på annen måte kommer til uttrykk i virksomheten.

Amdam (1998) understreker betydningen av at partnerskapet er anerkjent på ledernivå i partnerorganisasjonene. Det faktum at partnerorganisasjonene bruker ressurser på prosjektet og at prosjektets styringsgruppe består av lederne i organisasjonene, er uttrykk for at KIHOs oppgaver vurderes som viktige og verdt å prioritere i organisasjonene og at prosjektet er godt forankret i ledelsen på det organisasjonsnivået som har status som KIHO-partner. Graden av forankring i ledelsen i de regionale partnerorganisasjonene er imidlertid ikke alltid et spørsmål om egne prioriteringer, men i høy grad også påvirket av føringer som er lagt på nasjonalt hold, enten innad i egen organisasjon eller blant statlige politiske myndigheter. Vi vil i det følgende kort gjøre rede for hvordan arbeidet med kompetanseutvikling har utviklet seg i de ulike organisasjonene i løpet av KIHO-perioden.

Alle partnerorganisasjonene i KIHO har hatt kompetanseutvikling på sin dagsorden i den perioden KIHO har eksistert, men med visse variasjoner både organisasjonene imellom og over tid. I NHO Hedmark og Oppland har arbeidet med kompetanseutvikling vært delt på tre områder, hvorav det som gjelder livslang læring tidlig ble lagt inn under KIHOs vinger. Dette innsatsområdet forstås i dag som "satt bort" og definert som litt "på siden av" organisasjonens egentlige og prioriterte oppgaver.

I LO blir kompetansereformen betraktet som grunnlagt i LOs handlingsplan for etter- og videreutdanning, som ble vedtatt så tidlig som i februar 1995 og som har vært tillagt stor betydning. I skuffelsen over at en ikke nådde fram med kravet om en generell finansieringsordning for livsopphold ved utdanningspermisjon for arbeidstakere som tar etter- og videreutdanning for å kvalifisere seg innenfor sitt fagområde, har imidlertid arbeidet med kompetanseutvikling tapt fokus i LO-systemet.

I Kommunenes sentralforbund (KS) ble det på slutten av 1990-tallet fattet et landstingsvedtak om at kompetanseutvikling skulle ha en betydelig plass i organisasjonen. Det ble også bygd opp en egen avdeling for kompetanse og utvikling i kommunal sektor (i KS sentralt)⁵. Senere er denne avdelingen avviklet og flere av våre informanter uttaler at KS' arbeid med kompetansereformen nå er å betrakte som nærmest "lagt ned". Våre informanter i KS i Hedmark og Oppland gir uttrykk for at disse endringene i sentralnivåets strategi har hatt stor innvirkning på fylkesorganisasjonenes handlingsrom, blant annet har de nå mer begrensete muligheter for å prioritere kompetanseutviklingsarbeidet i KIHO-regi i en slik grad som de kunne ønske.

⁵ Ansvar for oppbygging av denne avdelingen hadde daværende adm.dir. i KS, som senere ble KIHOs første prosjektleder.

Når det gjelder de to fylkeskommunene er kompetanse og kompetanseutvikling et prioritert innsatsområde i planleggingen av fylkeskommunenes nye rolle som ledende regional utviklingsaktør⁶. De to fylkeskommunene har imidlertid valgt svært ulike veier og ulike måter å organisere seg på i forhold til det regionale utviklingsansvaret, og dette kan innebære ulike muligheter for prioritering av bl.a. kompetanseutviklingsarbeid og at det blir valgt ulike måter å arbeide med disse oppgavene på⁷. Forskjellene i organisasjonsmåte kan også virke inn på mulighetene for samarbeid på tvers av fylkesgrensene, som er et av kjerneelementene i KIHO-prosjektet.

Ikke minst i organisasjoner av den type vi finner i KIHO, der det er mange nivåer og mange medlemsorganisasjoner, representerer forankringen nedover i organisasjonene en særskilt utfordring. Vårt materiale tyder på at implementeringen av KIHO-arbeidet i partnerorganisasjonene ofte er mangelfull og at det er relativt tilfeldig om/hvordan organisasjonen er i stand til å operasjonalisere og nyttiggjøre seg disse. Dette henger dels sammen med det vi nettopp har beskrevet om graden av prioritering på ledernivå og det handlingsrom som gis fra sentralt nivå, dels skyldes det manglende eller mangelfulle interne rutiner for tilbakeføring av KIHO-erfaringer fra sine representanter i henholdsvis styrings- og nettverksgruppa. Med mangelfulle rutiner blir graden av tilbakeføring fra KIHO til organisasjonene et spørsmål om hvordan den enkelte representant forstår sin rolle og sitt ansvar både overfor KIHO og sin egen organisasjon.

Et påfallende trekk ved KIHO-arbeidets plass i partnerorganisasjonene er at det i mange tilfeller synes å være lite kontakt mellom styringsgruppas og nettverksgruppas representanter. Enkeltpersoners engasjement, kvaliteten på kollegarelasjonene og tilfeldigheter synes å avgjøre om og i hvilken grad KIHO-aktørene forholder seg til hverandre. Kontakten synes i de fleste tilfeller dessuten å begrense seg til generell informasjonsutveksling og sjeldnere til drøftinger av strategier og posisjoner i KIHO-arbeidet eller om hvordan dette kan implementeres i egen organisasjon.

6. Betydningen av KIHOs tiltak – erfaringer og vurderinger

Vi har i del I av rapporten gitt en oversikt over KIHOs innsatsområder og tiltak fra 2000 til og med 2002. I dette kapitlet vil vi drøfte de ulike satsingenes betydning blant annet på grunnlag av informantenes vurderinger.

Innsatsområdene

Den første satsingen, Realkompetanseprosjektet, ble gjennomført parallelt med forberedelsene av og søknadene om statlige midler over Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP), som ga nesten 20 mill. kr til prosjekter i Hedmark og Oppland. Gjennomføringen av KUP-prosjektene startet parallelt med prosjektet Strategisk kompetanseutvikling, som kan ses som en videreføring og oppfølging av Realkompetanseprosjektet. Etter avslutningen av KUP-prosjektene har KIHO i 2003 fått midler til utvikling av regional oppfølgingsmodell basert på disse. KIHO er videre blitt tildelt en million kroner for å drive individuell oppfølging, råd og veiledning overfor de prosjektene som i 2003 har fått midler over Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP) til erfaringsspredning.

Prosjektarbeidet i KIHO har med andre ord vært preget av en viss indre logikk, der nye aktiviteter naturlig har bygd på tidligere aktivitet. KIHO-aktiviteten har generelt hatt et visst preg av det som i sin

⁶ Jfr. St.meld. nr 19 (2001-2002) *Nye oppgaver for lokaldemokratiet – regionalt og lokalt nivå.*

⁷ Hedmark starter fra 01.01.04 frifylkeforsøk, basert på forvaltningsmessig sammenslåing av fylkeskommunens og Fylkesmannens forvaltninger og en parlamentarisk styringsmodell. Oppland starter pilotprosjektet Fritt fram, som er basert på partnerskapskontrakter mellom fylkeskommunen, regionale statlige myndigheter og fylkets kommuner i interkommunalt samarbeid og innebærer økt delegering og desentralisering av ansvar og myndighet knyttet til regionale utviklingsmidler.

tid ble benevnt "prosjektmakeriets logikk" (Arbo 1989), det vil si at prosjektaktiviteten har tatt form etter de muligheter som til enhver tid har foreligget, ikke minst med hensyn til finansiering. Særlig har de statlige KUP-midlene i store deler av KIHO-perioden vært styrende for totalvirksomheten. Dette er også et utslag av det som vi har vært inne på tidligere om at prosjektaktivitetene i KIHO ikke har vært styrt av strategiske valg basert på klare visjoner og mål for prosjektet.

Tiltak og tilbud overfor bedrifter og prosjekter

Ide- og søkekonferanser

Da KUP-midlene ble utlyst i 2001, tok daværende prosjektledelse initiativ til ide- og søkeseminarer for aktuelle søkere. Gjennom sitt styreverv i KUP og andre nettverkskontakter hadde prosjektlederen god kjennskap både til kravene for å få midler og til hva som var realistiske søknadsrammer. På grunnlag av dette ble det laget en mal for søknader og interesserte aktører i arbeidslivet ble invitert til konferanser og tilbudt hjelp med søknadene, særlig i den siste fasen. Det ble arrangert ide- og søkekonferanser i to faser på flere steder både i Hedmark og Oppland. Oppslutningen var stor, men mindre i Hedmark enn i Oppland.

Blant de vel 70 prosjektene som fikk tildelt KUP-midler i de to fylkene, var ca 2/3 i Oppland og ca 1/3 i Hedmark. Innvilgelsesprosenten i Hedmark-Oppland var langt høyere enn landsgjennomsnittet, noe som i betydelig grad blir tilskrevet KIHO og ide- og søkekonferansene. I ettertid vurderer svært mange KIHO-aktører dette tiltaket som et av de aller mest vellykkede og viktige i prosjektets regi. Hvorvidt dette hadde vært annerledes hvis andelen innvilgete prosjekter hadde vært dårligere kan vi bare spekulere i.

Av de 11 KUP-prosjektene vi har vært i kontakt med i forbindelse med evalueringen hadde sju deltatt på ide- og søkekonferanser, enten i første eller andre runden. Tilbudet blir av de aller fleste av disse vurdert som vellykket og nyttig, og en stor andel av de aktuelle informantene vurderer dem som svært viktige for at deres søknader ble innvilget. Deltakerne roser opplegget på konferansene og vurderer utbyttet av dem som svært verdifullt. En god del prosjekter har imidlertid fått KUP-midler uten å ha deltatt på KIHOs ide- og søkekonferanser. Noen av disse hadde kontakt med VOX, andre søkte helt på egen hånd. Vårt materiale tyder på at en god del KUP-søkere ikke har kjent til KIHOs tilbud om ide- og søkeseminarer. Det samme gjelder også for andre deler av KIHOs tilbud til denne målgruppen.

Individuell veiledning overfor prosjektene

Som tidligere nevnt har KIHO i hele perioden hatt en veilederressurs tilsvarende 50% stilling, med veilederansvar både overfor prosjektledelsen, individuelle prosjektdeltakere og i tilknytning til nettverksmøter.

Veilederens oppgave overfor prosjektene har vært definert utfra den overordnede ide at prosjektene selv har ansvar for framdrift og måloppnåelse, og at veiledningstilbudet er noe de kan velge å benytte seg av eller la være, det vil si at prosjektaktørene må be om veiledning når de føler behov for det. Hvor mye denne ressursen har vært brukt varierer derfor mye fra prosjekt til prosjekt. Vårt inntrykk er at bruken ikke alltid står i forhold til behovet. Noen prosjekter har hatt en lav terskel for å ta kontakt og be om veiledning, og flere av disse har fått tett oppfølging og stort utbytte av veilederfunksjonen. Andre prosjektaktører har derimot vegret seg for å be om veiledning fordi de følte de måtte ha konkrete problemer eller klart formulerte behov for å kunne ta kontakt, og har derfor fått mindre hjelp enn de har hatt behov for. I noen tilfeller har imidlertid veilederen tatt direkte initiativ overfor prosjekter som ikke selv tok kontakt.

Veilederfunksjonen slik den har vært lagt opp fram til nå har altså fungert svært tilfredsstillende for mange, mens andre sannsynligvis ville hatt større nytte av en veilederfunksjon basert på rutinemessig

oppfølging av alle. Ikke minst kommunale prosjekter ville utvilsomt hatt nytte av konkrete tidsfrister og sjekkpunkter med ekstern oppfølging. Generelt kunne det sannsynligvis være nyttig med noe mer variasjon i veiledningstilbudet for å tilfredsstille ulike behov.

KIHO omfatter enkeltprosjekter med stor grad av variasjon, noe som har konsekvenser på valget av metodikk og pedagogikk i veiledningen. Veiledningen overfor enkeltprosjektene må bygge på direkte kontakt mellom veilederen og prosjektene og stor grad av individuell tilrettelegging.

Samlinger

KIHO har arrangert samlinger for deltakende prosjekter og bedrifter både i Realkompetanseprosjektet og Strategisk kompetanseutvikling. Samlingene har i stor grad vært lagt opp som fag-/erfarings-samlinger der deltakerne selv, utfra egendefinerte lokale behov, velger ut de arbeidsområder og problemstillinger som skal løses, mens veilederen bidrar med bearbeiding og drøfting av enkelterfaringene. Generelt blir samlingene vurdert som nyttige arenaer for erfaringsutveksling og kontaktetablering. Erfaringene er likevel noe ulike, noe som dels synes å ha sammenheng med sammensetningen av deltakerne i de to prosjektene. Mens Realkompetanseprosjektet omfattet bare kommuner, hadde Strategisk kompetanseutvikling både kommuner og bedrifter som deltakere. Alle de kommunale deltakerne i Strategisk kompetanseutvikling hadde dessuten deltatt også i Realkompetanseprosjektet. Noen av de kommunale deltakerne har opplevd samlingene i Realkompetanseprosjektet som mer matnyttige enn de i Strategisk kompetanseutvikling og begrunner dette med at deltakerne i det førstnevnte var mer homogene og opplevde at de hadde mer å lære av hverandre. Også prosjektene var innbyrdes mer ulike i Strategisk kompetanseutvikling og dreide seg mer om interne organisasjonsformer og rutiner, som ikke nødvendigvis var relevante for andre. For en del deltakere har dette betydd at samlingene ikke har vært opplevd som svært nyttige og lærerike, og de har valgt å ikke delta fordi de har opplevd dem som lite relevante og matnyttige. Særlig informanter i private bedrifter peker på vanskene med å avsette tid og ressurser til denne typen aktiviteter.

Økonomisk støtte

KIHO har bidratt med såkalte "såpenger" til prosjekter både i Realkompetanseprosjektet og Strategisk kompetanseutvikling. Prosjektene i realkompetanseprosjektet fikk kr 20 000 hver i initieringsfasen og prosjektene i Strategisk kompetanseutvikling fikk tilsvarende beløp til dekning av ekstrautgifter i forbindelse med prosjektgjennomføringen. Videre har Lese- og skriveprosjektet i Hedmark, som gjennomføres i regi av AOF Hedmark, fått noe økonomisk støtte fra KIHO⁸.

Størrelsen på "såpengene" har neppe vært av avgjørende økonomisk betydning for noen av prosjektdeltakerne. I mange tilfeller har de imidlertid vært en viktig motivasjonsfaktor og en spore til å komme i gang. De har dessuten i flere tilfeller bidratt til å skape nødvendig oppslutning om prosjektet i egen organisasjon.

⁸ KIHO er også representert i prosjektets styre og bistår ellers prosjektet med diverse tjenester.

7. Generelt om KIHOs rolle og betydning

Vi har i evalueringen ønsket å få fram synspunkter og vurderinger av KIHOs betydning på ulike områder, både knyttet til målformuleringene og mer generelt om hvem og hva KIHØ har vært viktig for.

Det er en gjennomgående oppfatning blant våre informanter om at KIHØ har hatt størst betydning for de personene som har vært direkte involvert i prosjektorganisasjonen, det vil si medlemmene i nettverksgruppa, styringsgruppa og partnerne. Her har det vært en betydelig læringseffekt om nødvendigheten av, forutsetninger for og metoder for kompetanseutvikling. KIHØ-arbeidet har også gitt mange nyttige erfaringer når det gjelder nettverksarbeid og samarbeid mellom ulike aktører og organisasjoner, som også oppleves som kunnskap med overføringsverdi for andre sammenhenger.

Ser vi det foregående i lys av det vi har påpekt tidligere i rapporten om at KIHØ-erfaringene i begrenset grad synes å ha blitt tilbakeført til og implementert i partnerorganisasjonene, kan vi trekke den slutning at læringseffektene er betydelige på individnivå, men mindre på organisasjonsnivå.

En god del informanter mener også at KIHØ har vært av stor betydning for de involverte prosjektene og bedriftene. Vi har vært inne på hvordan de ulike KIHØ-tiltakene har fungert for prosjektdeltakerne og hvordan de vurderer nytten av disse. Et moment som flere informanter trekker fram som viktig er at det er arbeidslivets premisser som ligger til grunn for KIHØs virksomhet. Tilbudene har ikke form av standardiserte pakkeløsninger men tar utgangspunkt i den enkelte bedrift eller det enkelte prosjekt og er tilpasset deres spesifikke forutsetninger og behov. Denne åpenheten for ulike ståsteder innebærer også, etter manges mening, at KIHØ oppleves som lett tilgjengelig og med "lav inngangsbillett". De store kravene til fleksibilitet og individuell oppfølging fra KIHØs side som følger av dette "oppstrømsprinsippet" i forhold til bedrifter og prosjekter, setter imidlertid klare grenser for kvantiteten på virksomheten. Med dagens administrative og operative ressurser er en sannsynligvis i ferd med å nå grensen når det gjelder antall prosjekter og bedrifter som kan "betjenes".

Det påpekes videre at KIHØ har bidratt til styrking av deltakernes "bestillerkompetanse" og slik vært en viktig brobygger mellom tilbydere og etterspørere i arbeidslivet. Det å kunne definere og kommunisere hvilke kompetanser en trenger i arbeidsstokken er viktig både i rekrutterings-sammenheng og for kompetanseutviklingsarbeid i de enkelte virksomheter. Kartleggingen av realkompetanse og arbeidet med kompetanseutvikling i enkeltbedrifter og -kommuner, som foregikk gjennom Realkompetanseprosjektet og Strategisk kompetanseutvikling, oppleves derfor som svært nyttig for deltakerne, og dette arbeidet har i mange tilfeller ført til utviklingsarbeid av stor betydning for deres framtidige virksomhet. Når det gjelder de elektroniske verktøyene for kartlegging av realkompetanse, som ble utprøvd i Realkompetanseprosjektet, synes det imidlertid som om disse har hatt begrenset verdi for deltakerorganisasjonene, fordi de ikke har økonomi til å kjøpe det inn og ta det i bruk i den daglige virksomheten. Noen av våre informanter betegner derfor arbeidet med det konkrete verktøyet som et "slag i lufta" og som demotiverende for både enkeltindivider og organisasjoner.

Mange informanter påpeker ellers at det i (for) stor grad er offentlige prosjektaktører som har vært inne i KIHØ og at prosjektet generelt har vært mer nyttig for det offentlige enn for det private. Særlig blir det påpekt at prosjektet i liten grad har nådd små og mellomstore bedrifter, som utgjør hoveddelen av næringslivet i Innlandet. Flere informanter er opptatt av at KIHØ må ta inn over seg at rammevilkårene og forutsetningene er helt annerledes i det private enn i det offentlige, og at dette forutsetter andre tilnæringsmåter.

Mange prosjektdeltakere nevner ellers at de setter pris på den informasjon som KIHO sender ut på e-post, og som bidrar til at de kan holde seg løpende orientert om det som skjer på kompetanseområdet.

Et aspekt som mange informanter trekker fram, er at KIHO utgjør en viktig – og en av få – arenaer for samhandling mellom aktører i Hedmark og Oppland og bidrar til at samhandlingsbarrierer mellom mange typer aktører brytes ned. Betydningen av slike arenaer som kan bidra til å styrke samarbeidsklimaet over fylkesgrensene er stor fordi de to fylkene har mange felles utfordringer, både på kompetanseområdet og ellers. Det faktum at KIHO er en "topptung" organisasjon i den forstand at prosjektet er forankret på ledernivå i de ulike partnerorganisasjonene, bidrar muligens også til at prosjektet framstår som en betydningsfull arena. KIHO-administrasjonen har i det meste av prosjektperioden i bemerkelsesverdig grad vært spekket med personer i framtrepende posisjoner og/eller på vei over i slike posisjoner.

Flere informanter understreker at partnerskapssamarbeidet i KIHO har vært svært positivt og at det har gitt erfaringer som er relevante og nyttige, ikke minst med tanke på fylkeskommunenes nye rolle som utviklingsaktør. Mens det altså er stor oppslutning om partnerskapsmodellen som sådan, er det mer delte oppfatninger blant våre informanter om hvorvidt partnerskapet bør omfatte aktører i begge fylker eller holdes innenfor henholdsvis Hedmark og Oppland. Dette kommer vi tilbake til i del III.

Når det gjelder KIHOs betydning for Innlandet og for den framtidige utviklingen i de to fylkene, er det naturlig nok ikke lett å måle denne. Det er ikke tvil om at KIHO har initiert aktivitet på kompetanseområdet som ellers kanskje ikke ville kommet i gang. Samtidig vet vi ikke hva som eventuelt ville ha kommet isteden og om og evt. hvilke andre aktører som da ville satt sitt preg på utviklingen. Mange nevner særlig betydningen av de statlige midlene som er blitt Innlandet til del i senere år, og tillegger KIHO mye av æren for disse.

Del III KIHOs framtidige virksomhet

1. Er partnerskapsmodellen fullt utprøvd?

Forutsatt at det ikke er aktuelt at arbeidet bare legges dødt etter prosjektperioden, kan en tenke seg flere alternative måter å videreføre det på, med eller uten partnerskap som organisatorisk ramme. En mulighet er at partnerskapet legges dødt og at arbeid med kompetanseutvikling videreføres som del av den ordinære virksomheten i de to fylkeskommunene og i de andre partnerorganisasjonene. Som vi har påpekt krever dette en betydelig innsats for å få forankret, operasjonalisert og implementert problemforståelsen og KIHO-tenkningen i den enkelte partnerorganisasjon. En annen mulighet kan være at arbeidet videreføres av det samme partnerskapet, men med den ene eller begge fylkeskommunene som ledende aktør. Dette vil i så fall være i tråd med fylkeskommunenes nye utviklingsledende rolle.

Det er ikke entydig hvilke løsninger informantene foretrekker for den framtidige driften. Mange er opptatt av at de to fylkeskommunene har felles utfordringer på kompetanseområdet og må fortsette samarbeidet, til tross for framtidige ulikheter i organisering. Noen er imidlertid skeptiske til videre samarbeid mellom Hedmark og Oppland og mener kompetanseutviklingsarbeidet bør videreføres i regi av de to fylkeskommunene hver for seg, uten at dette nødvendigvis er uttrykk for misnøye med samarbeidet i KIHO. Dette spørsmålet berører langt flere og større politikkområder enn bare kompetanse og vi kan vanskelig ta stilling til det på grunnlag av dette evalueringsarbeidet. Erfaringene fra KIHO-arbeidet bør uansett være nyttige å bygge på i forbindelse med framtidige fellesinnsatser i de to fylkene. I en tid da andre store fellessatsinger i Innlandet (f.eks. Morgenlandet) har slått feil, ser mange av våre informanter KIHO som eksempel på at det tross alt er grobunn for fruktbart samarbeid i Innlandet.

Samarbeidsrelasjonene over fylkesgrensene, mellom forvaltningsnivåene og mellom offentlig og privat sektor, som er blitt utviklet gjennom KIHO, utgjør etter vårt syn et potensial som kan og bør styrkes og utnyttes videre både på kompetanseområdet og på andre områder. Samtidig er det viktig å understreke at en vil stå overfor betydelige utfordringer i et slikt videre samarbeid. Disse følger dels av ulikhetene i de to fylkeskommunenes måter å møte den nye rollen som regional utviklingsaktør på, dels i hvordan partnerskapet har vært forstått og operasjonalisert gjennom KIHO.

2. Tre år til som prosjekt?

Etter å ha tatt opp spørsmålet om KIHOs framtid med alle våre informanter er inntrykket at de fleste mener KIHO kan eller bør fortsette som prosjekt i ytterligere tre år. Dette kan imidlertid neppe tas for bokstavelig i alle tilfeller. Særlig informanter som bare har et brukerforhold til KIHO har neppe tenkt gjennom hvordan det er organisert i dag eller hvordan andre organisatoriske løsninger kunne fungert, og de svarer på grunnlag av den generelle erfaringen de har hatt med KIHO.

De som enten er eller har vært direkte involvert i KIHO-organisasjonen synes å ha et mer bevisst forhold til dette spørsmålet. De fleste også blant disse er imidlertid av den oppfatning at det med fordel kan fortsette som prosjekt i tre år til, slik som opprinnelig planlagt. Flere peker på at det har vært mye utskiftninger i prosjektet i denne første treårsperioden og at det er først det siste året at en har funnet en form på virksomheten og har begynt å kunne trekke noen erfaringer. Noen få informanter mener videre at en har lært nok i løpet av disse tre årene til å kunne videreføre arbeidet i mer permanente driftsformer allerede fra nå av.

Spørsmålet om videreføring som prosjekt eller i andre former må ses i lys av det *resultatkravet* som ligger i selve prosjektformen, det vil si at en avvikling av prosjektfasen må kunne begrunnes i at en har oppnådd viktige resultater i løpet av den første treårige prosjektfasen og at disse forsvarer eller krever en fastere organisering heretter. Vi har allerede vært inne på betydningen av KIHOs tiltak og virksomhet for ulike "berørte" aktører. Vi kan imidlertid vanskelig påstå at disse eller andre (bedre?) resultater kunne vært oppnådd uten KIHØ eller at andre aktører ikke kunne prestert det samme. Det er med andre ord ikke slik at det som er oppnådd i løpet av denne treårsfasen har et tydelig "KIHØ-preg" eller står fram som noe annet og særskilt i forhold til andre kompetanseutviklingsinnsatser. Vårt materiale tyder på at KIHØ generelt er lite synlig og tydelig. Dette bekreftes, som vi tidligere har vist, av aktører som i dag er del av organisasjonen, og også av mer utenforstående. Informanter som i utgangspunktet var tenkt som aktuelle samarbeidspartnere for KIHØ, fordi de opererer på tilgrensende arbeidsfelt og dermed burde være opptatt av KIHØs arbeid, forteller at de har (hatt) store problemer med å få tak i hva KIHØ driver med. Vi tar dette som en indikasjon på at KIHØ generelt er lite synlig og i liten grad framstår som en aktør med en spesifikk profil på virksomheten. Som en konsekvens har det etter den første treårsperioden ikke utkrystallisert seg en klar retning for videreføringen.

Når det gjelder partnerskapsmodellen og dens potensialer, kan det knapt sies at den har vært utprøvd fullt ut i KIHØ. Som vi har vært inne på tidligere i denne evalueringsrapporten har ikke partnernes roller og deres respektive rettigheter og forpliktelser vært tilstrekkelig avklart, og dette har preget arbeidet i prosjektet i store deler av treårsperioden. En er imidlertid nå kommet nærmere en felles forståelse og operasjonalisering av hva partnerskapet innebærer. Vi tror modellen har potensialer til å generere effekter i form av organisasjonslæring og at den kan ha overføringsverdi til mange ulike områder, men at en hittil ikke har vært i stand til å utnytte disse potensialene i prosjektet.

Partnerskapsorganiseringen og de arbeidsmetodene som en er i ferd med å få på plass innenfor KIHØ bør etter vårt syn videreutvikles og spisses for å drive fram nye erfaringer og resultater på kompetanseområdet. Ikke minst utgjør KIHØ et viktig "laboratorium" for utprøving og utvikling av det offentliges proaktive utviklerrolle, i samspill med næringslivet og på bedriftenes premisser. Vi tror dette også vil bidra til at arbeidet i de ulike delene av organisasjonen blir mer fokusert, og at virksomheten dermed også blir tydeligere for omverden.

For å få et slikt utbytte av KIHØs organisasjonsmåte mener vi at prosjektperioden bør fortsette i tre år til, og at virksomheten i denne perioden eksplisitt bør ta utgangspunkt i partnerskapet og utnytte potensialene som ligger i denne. Dette vil innebære at partnerne i større grad må involvere seg i prosjektet og utvikle en felles strategi for arbeidet videre, og at de tiltakene som settes i gang bygger på denne. Vi tror også at noe av KIHØ-partnerskapets potensial ligger i spillet mellom offentlige og private aktører, og at dette er noe som det kan gjøres mer ut av. Vi har registrert at mange av våre informanter er opptatt av forskjellene mellom offentlig og privat sektor og tror at aktørene på hver side av dette skillet har mye å lære av hverandre blant annet i kompetansesammenheng. Særlig små og mellomstore bedrifter har i stor grad falt utenom KIHØ-arbeidet hittil, til tross for at de har en dominerende plass i Innlandets næringsliv. Det er en viktig utfordring å innrette KIHØs organisasjon og tiltak slik at en i større grad fanger opp disse.

4. Andre utfordringer – oppsummering og anbefalinger

Vi har underveis i rapporten pekt på flere utfordringer i KIHØs arbeid og antydnet noen grep vi mener er nødvendige. Vi vil her oppsummere de viktigste av disse:

- Partnerskapsavtalene er svært generelle og det er behov for konkretisering av partnernes mandat og roller i prosjektet.
- KIHØs mål og oppgaver trenger avklaring og operasjonalisering.

- Styringsgruppas, nettverksgruppas og prosjektleders respektive ansvar og oppgaver trenger tydeliggjøring.
- Forankringsarbeidet i partnerorganisasjonene bør vektlegges mer.
- Veiledningstilbudet kan med fordel differensieres mer, blant annet for å dekke noen av prosjektenes behov for tettere oppfølging.
- Det bør tas mer høyde for forskjellene i offentlig og privat når det gjelder tenking rundt kompetanseutvikling og rammebetingelser for å ta del i KIHOs tilbud.

Litteratur

- Amdam, J (1998): *Regionale utviklingsprogram og partnerskap mellom private og offentlige utviklingsaktører. Krav og forventninger på Nordvestlandet*. Notat 6/98, Høgskulen i Volda/Møreforskning
- Arbo, P (1989): *Prosjektmakeriets logikk. Fra modernisering til reføydalisering?* FORUT, Tromsø
- Arbo, P (2002): *Partnerskap – den nye universalløsningen?* Plan nr 6/2002
- Leknes, E (2002): *Perspektiver på regionale partnerskap: Keiserens nye klær eller "entrepreneurial governance"?* Plan nr 6/2002
- NOU nr 1997/25 *Ny kompetanse. Grunnlaget for en helhetlig etter- og videreutdanningspolitikk*. St.meld. nr 19 (2001-2002) *Nye oppgaver for lokaldemokratiet – lokalt og regionalt nivå*

INTENSJONSAVTALE

OM SAMARBEID OG MEDVIRKNING MELLOM KOMPETANSEPROSJEKT INNLANDET HEDMARK OG OPPLAND - KIHO OG

**Partene har med denne avtalen til hensikt å ta ansvar for arbeidsfeltet i prosjektet.
Prosjektvarigheten er 3+3 år, med oppstart august 2000.**

1. Målsetting for samarbeidet

- Skape aksept for kompetanseutvikling som strategi og virkemiddel hos ledere og medarbeidere
- Bidra til å utvikle arbeids- og næringslivet i Innlandet
- Bygge samarbeidsarenaer mellom sentrale aktører som;
 - arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner
 - aktuelle virksomheter og bedrifter
 - utdanningsinstitusjoner
 - kommunesektoren og staten.

2. Innhold i prosjektet

- Utvikle og gjennomføre motivasjons- og informasjonstiltak for aktuelle målgrupper både på etterspørres- og tilbydersiden
- Bidra til å avklare kompetansebehovet i virksomheter innenfor offentlig og privat sektor
- Bidra til utvikling av "skreddersøm" på tilbydersiden
- Bidra til å utvikle tverrsektorielt samarbeid og tverrsektorielle prosjekter
- Bidra til å framskaffe mulige faglige bidragsyttere og økonomiske midler fra potensielle eksterne finansieringskilder til kompetanseutvikling innenfor de ulike arbeidsområdene.

3. Forutsetninger i samarbeidet

Avtaleparten – her

har slike forutsetninger for å undertegne avtalen:

- er kjent med prosjektperioden (varighet) og prosjektets ledelse og organisering
- vil aktivt påvirke prosjektets innhold etter hvert som erfaringer oppsummeres
- vil tilføre prosjektet (ressurser) høsten 2000 og 2001
- vil årlig vurdere størrelsen på engasjementet i forhold til resultater på eget arbeidsfelt/ansvarsområde
- forplikter seg til samarbeid og medvirkning, og forutsetter representasjon i styringsgruppen med bakgrunn i ressursbidrag og avtaleundertegning.

Sted/dato

Sted/dato

Part

Prosjektdirektør

Kompetanse i partnerskap

Evaluering av Kompetanseprosjekt Innlandet Hedmark og Oppland (KIHO)

Kompetanseprosjekt Innlandet Hedmark og Oppland (KIHO) er et partnerskap for kompetanseheving i arbeidslivet i Innlandet. Prosjektet er eid av Hedmark og Oppland fylkeskommuner v/fylkesrådmennene og har ellers KS, NHO og LO i Hedmark og Oppland som partnere.

Østlandsforsknings evaluering av KIHO har hatt følgende tre tematiske fokus:

1. KIHOs virksomhet fram til i dag.
2. KIHOs organisasjonsmodell (partnerskapet).
3. KIHOs framtidige virksomhet, med vekt på spørsmålet om eventuell videreføring som prosjekt i ytterligere tre år.

Evalueringen bygger på dokumenter og intervjuer med aktører innenfor og utenfor KIHO. Den konkluderer med at partnerskapets potensialer ikke er fullt ut utprøvd i løpet av den første treårsperioden, og at det ikke har utkrystallisert seg en klar retning for permanent drift. Det ligger imidlertid store potensialer i en videreutvikling av organisasjonen og arbeidsmetodene, med fokus på det offentliges proaktive rolle overfor bedriftene og på deres premisser. Arbeidet bør derfor fortsette i prosjektform i tre år til.

ØF-rapport nr 14/2003
ISBN nr 82-7356-521-1
ISSN 0809-1617