



**Evaluering av
prosjektet
”Kompetanse-
brobygging i
Midt-Telemark”
Sluttrapport**

*Av
Heidi Stavrum og
Per Ingvar Haukeland*



Telemarkforskning-Bø

Arbeidsrapport nr 1/2008

© Telemarksforsking-Bø 2008
Arbeidsrapport nr. 1/2008
ISSN 0802-3662
Pris: kr.130

Telemarksforsking-Bø
Postboks 4
3833 Bø i Telemark
Tlf: 35 06 15 00
Fax: 35 06 15 01
www.telemarksforsking.no

FORORD

”Kompetansebrobygging i Midt-Telemark” er et kompetanseutviklingsprosjekt som ledes og administreres av Midt-Telemark Næringsutvikling (MTNU). Prosjektet er treårig, med varighet fra 01.04.05 – 31.12.07. Telemarksforskning-Bø har fått i oppdrag å gjennomføre en følgeevaluering av kompetansebrobyggingsprosjektet. Det overordnede fokuset for evalueringen er å vurdere hvorvidt prosjektets operative arbeid står i samsvar med målsettingene som er satt for prosjektet. Evalueringen har vært lagt opp som en følgeevaluering: Et statusnotat med noen foreløpige vurderinger av prosjektet ble publisert i januar 2007, mens denne rapporten er følgeevalueringens sluttpublikasjon.

Ved Telemarksforskning-Bø har Per Ingvar Haukeland vært prosjektleder for evalueringen. Heidi Stavrum har utført datainnsamlingen og hatt ansvar for sammenfattende analyse og rapportering. Vi vil takke våre informanter fra bedrifter og kompetansemiljø i Midt-Telemark, som velvillig har stilt opp til intervju/og eller bidratt med annen informasjon. Våre hovedkontakter i forbindelse med gjennomføringen av evalueringen har vært Andres Eika og Wenche Hvattum ved Midt-Telemark Næringsutvikling, og vi vil takke dem for godt samarbeid.

Bø, desember 2007

Per Ingvar Haukeland
Prosjektleder

Heidi Stavrum
Prosjektmedarbeider

Innhold

1	INNLEDNING	7
1.1	METODE.....	7
1.2	RAPPORTENS DISPOSISJON.....	8
2	MTNU SOM KOMPETANSEBROBYGGER	9
3	KOMPETANSEBROBYGGING I PRAKSIS	11
3.1	AKTIVITETSOVERSIKT	11
3.2	ORGANISERING	16
3.3	DET OPERATIVE ARBEIDET	18
3.4	MÅLOPPNÅELSE	20
3.5	STRATEGISKE VURDERINGER AV PROSJEKTET	21
4	EKSEMPLER PÅ KOMPETANSEBROBYGGING	23
4.1	FROKOSTMØTER.....	24
4.2	RUNDTUR FOR SKOLEVERKET	25
4.3	KURS I ELEKTRONISK FORRETNINGSDRIFT	27
4.4	KOMPETANSEUTVIKLING I FRUKTNÆRINGA: NORSK EPLEFEST.....	29
4.5	VURDERING AV TILTAKENE.....	30
5	OPPSUMMERING.....	31
5.1	FORHOLDET MELLOM TEORI OG PRAKSIS	31
5.2	BETYDNINGEN AV GOD ORGANISERING.....	34
5.3	ET PROSJEKT MED OVERFØRINGSVERDI.....	36

1 INNLEDNING

”Kompetansebrobygging i Midt-Telemark” er et kompetanseutviklingsprosjekt som ledes og administreres av Midt-Telemark Næringsutvikling (MTNU). Prosjektet har hatt en varighet på noe i underkant av 3 år, fra 01.04.05 – 31.12.07. Prosjektet ble etablert på bakgrunn av en forstudie som viste at det var behov for å øke samhandlingen mellom kompetansemiljøer og næringslivet i regionen, dette med tanke på å utvikle kompetanse knyttet til næringslivets behov. Forprosjektet viste at hvis en skal øke denne samhandlingen, er det behov for at noen jobber spesifikt med å ”bygge broer” mellom kompetansemiljøer og næringsliv. På bakgrunn av dette ble det i forprosjektet skissert en modell for samhandling kalt ”Kompetansebrobyggermodellen”¹, denne modellen ligger til grunn for kompetansebrobyggingsprosjektet.

Telemarksforskning-Bø har fått i oppdrag å evaluere prosjektet. Det overordnede fokuset for evalueringen har vært å vurdere hvorvidt arbeidet i prosjektet står i samsvar med målsettingene. Arbeidet med evalueringen har vært todelt:

- 1) For det første har vi sett på prosjektets *mål, arbeidsmetodikk og organisering*. I den sammenheng vurderes graden av måloppnåelse i prosjektet, forankringen av brobyggerrollen (arbeidsmetodikken), og prosjektets organisering og kvalitets-sikringsrutiner.
- 2) For det andre har vi sett på prosjektets *konkrete tiltak og aktiviteter*. Her vurderes det operative arbeidet i prosjektet, gjennom å gå litt dypere inn i noen av tiltakene som har blitt gjennomført.

På bakgrunn av vurderinger av disse to dimensjonene vil vi i evalueringen også komme med noen anbefalinger knyttet til en eventuell videreføring eller videreutvikling av prosjektet. Evalueringen har vært lagt opp som en følgeevaluering. Et foreløpig statusnotat ble publisert i januar 2007², mens sluttrapporten er den som her foreligger.

1.1 Metode

Siden dette har vært en følgeevaluering, har datainnsamlingen foregått i to bolker. Den første delen av datainnsamlingen ble gjennomført i desember 2006 og januar 2007 og bestod av følgende deler:

- Intervjuer/samtaler med prosjektleder og prosjektansvarlig ved MTNU³. Disse intervjuene ble gjennomført i MTNUs lokaler, og det ble gjort opptak av samtalene.
- Intervjuer/samtaler med deltakere fra tre av tiltakene i prosjektet. Deltakerne som er intervjuet representerer både næringsliv (private bedrifter) og kompetansemiljøer i

¹ For mer informasjon om forprosjektet, se Per Ingvar Haukeland (2005): *Kompetansebrobygging i Midt-Telemark*. Telemarksforskning-Bø, Notat nr.4/2005.

² Se Stavrum, Heidi og Per Ingvar Haukeland (2007): *Følgeevaluering av prosjektet ”Kompetansebrobygging i Midt-Telemark”*. Statusnotat. Telemarksforskning-Bø, Notat nr.1/2007.

³ Når vi videre i notatet refererer til ”prosjektledelsen”, er dette en fellesbetegnelse for prosjektleder og prosjektansvarlig.

regionen. Det er til sammen gjort 9 intervjuer pr telefon. Informantene er tilfeldig valgt ut på bakgrunn av MTNUs lister over personer som har vært involvert i ulike tiltak i prosjektet.

- Gruppediskusjon med styringsgruppa for prosjektet. Denne diskusjonen ble gjennomført på styringsgruppemøte i desember 2006.
- Gjennomgang av skriftlig materiale fra prosjektet (prosjektplan, prosjektrapporter).
- Evaluator har i tillegg deltatt på flere styringsgruppemøter, samt et frokostmøte.

Den andre og oppfølgende runden med datainnsamling har blitt gjennomført i november 2007. Datainnsamlingens runde to har bestått av følgende deler:

- Nye intervjuer/samtaler med prosjektledelsen ved MTNU.
- Ny gjennomgang av skriftlig materiale fra prosjektet (prosjektplan, prosjektrapporter).
- Intervjuer med aktører som har vært involvert i ytterligere et av tiltakene i prosjektet. Det har blitt gjennomført telefonintervju med fire slike informanter i denne runden.
- Intervjuer med strategiske aktører som har relasjoner til MTNU, og som er relevante å trekke inn i en diskusjon knyttet til utviklingen av en helhetlig strategi for kompetanseutvikling i regionen. Det har blitt gjennomført telefonintervju med fire personer i denne kategorien. Disse representerer Telemark fylkeskommune, Telemarksforskning-Bø, Høgskolen i Telemark, avdeling Bø og styret til MTNU. Synspunkter fra disse informantene anses å være særlig interessante i vurderinger av de mer overordnede sidene ved kompetansebrobyggingsprosjektet.

1.2 Rapportens disposisjon

- Kapittel 2 er en kort presentasjon av prosjektets bakgrunn og målsettinger.
- Kapittel 3 inneholder en oversikt over alle tiltakene/aktivitetene som har blitt gjennomført i regi av prosjektet, samt informantenes synspunkter på måloppnåelse, organisering og operativt arbeid.
- Kapittel 4 gir ulike eksempler på hvordan kompetansebrobygging konkret kan foregå – slik de er erfart av noen deltakere.
- Kapittel 5 inneholder avsluttende refleksjoner rundt erfaringene som en har hatt med prosjektet. Her gjør vi også noen vurderinger av hvordan prosjektmodellen og erfaringene med denne kan brukes som grunnlag for en ytterligere videreutvikling/videreføring av ideen om MTNU som kompetansebrobyggende aktør.

2 MTNU SOM KOMPETANSEBROBYGGER

Med utgangspunkt i tanken om at kompetanse er en sentral drivkraft for verdiskaping, regional utvikling og innovasjon, er arbeidet med utvikling av kompetanse knyttet til næringslivets behov en sentral del av MTNUs generelle virksomhet. I tillegg til å være kommunenes operative næringsapparat, innebærer mandatet til MTNU en funksjon som bindeledd mellom næringslivet, det offentlige og FoU-miljøer.

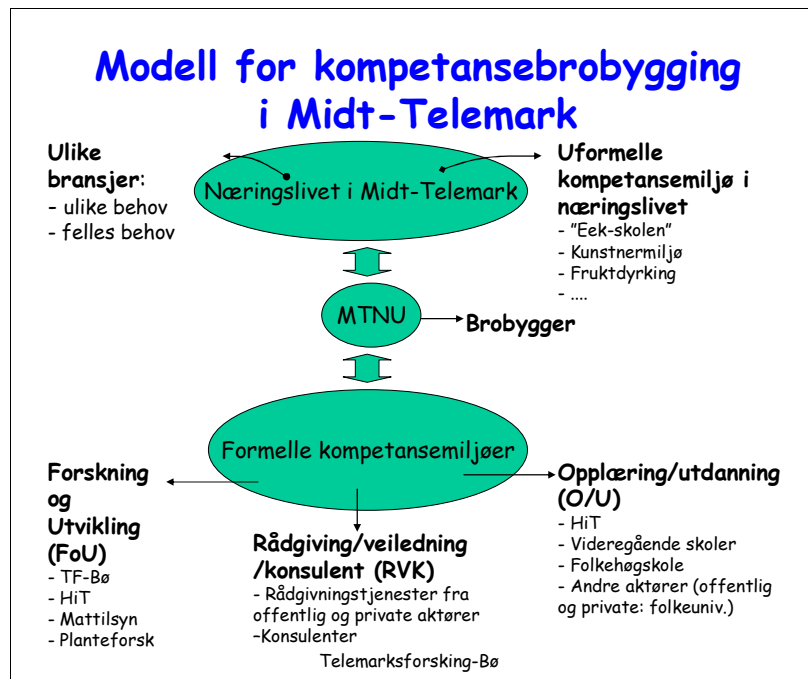
En kjent utfordring knyttet til det å jobbe for å øke samarbeid og samhandling mellom næringsliv og kompetanse- og FoU-miljøer er opplevelsen av avstand, opplevelsen av å befinne seg i ulike ”verdener” – hvor en ser få behov og muligheter for å involvere seg med hverandre, både fra næringslivets ståsted og fra FoU-miljøenes ståsted. Mange prosjekter som har som målsetting å øke samarbeidet mellom aktører som befinner seg i disse ulike ”virkelighetene”, mislykkes på grunn av at avstanden mellom de involverte aktørene undervurderes eller ikke blir tatt tilstrekkelig hensyn til.

Kompetansebrobyggerprosjektets startpunkt ligger i forlengelsen av slike erfaringer. Utgangspunktet for prosjektet var en erkjennelse av at hvis samhandling skal skje, trengs det noen som kan ”bygge broer” mellom næringsliv og kompetansemiljøer. Ideen om å tenke MTNU inn i en slik ”brobyggerrolle” oppstod i forprosjektet, der en konkluderte med at

...flere bedrifter ikke har tid til å jobbe med behovsanalyse, kartlegging av hvilke kompetansemiljø som kan møte deres behov, eller søknadsskriving til prosjektmidler. Samtidig har flere kompetansemiljøer lite erfaring med å jobbe utadrettet og kjenner lite til næringslivets behov. De har også lite tid eller ressurser til å gjøre en omfattende kartlegging av slike behov⁴.

Man så behovet for en koordinerende rolle, noen som kunne jobbe for å tilrettelegge for samarbeid mellom de ulike aktørene. Følgende modell ble derfor skissert, hvor ideen var at MTNU skulle ha funksjonen som ”kompetansebrobygger”:

⁴ Haukeland, Per Ingvar (2005): *Kompetansebrobygging Midt-Telemark*. Telemarksforskning-Bø, Notat nr.4/2005, side 12.



Figur 1 Modell for kompetansebrobygging i Midt-Telemark⁵

I notatet fra forprosjektet ble det listet opp noen sentrale oppgaver for kompetansebrobyggerrollen:

- Være en proaktiv brobygger
- Være en bro ut mot næringsliv/arbeidsliv og kompetansemiljøene
- Være en bro mellom klargjøring av behov og utvikling av tilbud
- Være en bro for støtte og oppfølging av prosjekt

Konkret handler oppgavene om å definere brobyggerrollen til MTNU gjennom koordinering av tilbud/etterspørsel, tiltak og ordninger for å få til samspill. I arbeidet med å kartlegge kompetansebehov og kompetansetilbud er det viktig å inkludere både formelle og uformelle kompetansemiljøer, samt å ha et spesielt fokus på å gjøre formelle kompetansemiljøer attraktive for næringslivet.

Hovedmålsetningen med prosjektet "Kompetansebrobygging i Midt-Telemark" er knyttet til å prøve ut arbeidsmodellen i praksis:

[Prosjektet skal] øke samhandlingen mellom kompetansemiljøer og næringslivet gjennom bruk av den skisserte "Kompetansebrobyggermodellen". Prosjektet skal etablere en fast og robust modell som kan virke også etter prosjektslutt, og som kan fortsette arbeidet med å knytte miljøene sammen gjennom operativt arbeid⁶.

⁵ Samme sted, side 14.

⁶ Midt-Telemark Næringsutvikling AS: *Prosjektplan: Kompetansebrobygging i Midt-Telemark*.

Følgende delmål ble skissert for prosjektet:

1. Forankre modellen som arbeidsredskap internt i organisasjonen.
2. Utvikle en database over kompetansetilbydere og verktøy for å kartlegge behov hos bedriftene.
3. Etablere et forpliktende samarbeid mellom aktørene gjennom opprettelsen av partnerskapsavtale.
4. Gjennomføre 20 forprosjekter for å kartlegge samarbeidsmuligheter og utvikling av hovedprosjekt.
5. Gjennomføre 15 hovedprosjekter med opplæringstilbud som engasjerer inntil 100 deltakere.
6. Bidra til at kompetansemiljøene utvikler tilbud i samarbeid med arbeidslivets behov.
7. Etablere et ”innovasjonsforum” hvor sentrale aktører i regionen, i samarbeid med MTNU, gjennomfører en GAP-analyse og utarbeider en overordnet strategi for kompetanseutvikling i regionen⁷.

3 KOMPETANSEBROBYGGING I PRAKSIS

Et av formålene med denne evalueringen er å vurdere hvordan prosessen med å etablere MTNU som ”kompetansebrobygger” i Midt-Telemark har foregått. Før vi starter å diskutere de ulike erfaringene som har blitt gjort i løpet av prosjektperioden, er det nødvendig å gå litt nærmere inn på den konkrete aktiviteten i prosjektet.

3.1 Aktivitetsoversikt

Aktiviteten i kompetansebrobyggerprosjektet har vært omfattende. Ulike typer tiltak og aktiviteter har blitt igangsatt og gjennomført, og totalt har ca 1250 personer vært involvert i prosjektet. De følgende tabellene gir en kortfattet oversikt over prosjektaktiviteten⁸:

Prosjektstyring/administrering:

Tidspunkt	Type tiltak	Involverte aktører
Høst 2005	Innledende prosjektarbeid: Tilsetting av prosjektleder, forankring av arbeidsmodell, utvikling av verktøy for å kartlegge kompetansebehov og tilbud i regionen.	MTNU
Gjennom hele prosjektperioden, 2 ganger per halvår.	Møter i styringsgruppa for prosjektet.	MTNU, styringsgruppas medlemmer: representanter fra Høgskolen i Telemark,

⁷ Samme sted.

⁸ For mer utfyllende informasjon om de ulike tiltak og aktiviteter, se MTNUs nettside www.mtnu.no.

		Telemarksforskning-Bø, NAV, Telemark Fylke (politisk nivå) og næringslivet i Midt-Telemark.
Gjennom hele prosjektperioden	Behovskartlegging i bedrifter gjennom bedriftsbesøk, e-post og telefon: 60 bedrifter er besøkt, 172 bedrifter er kontaktet via telefon, faks eller e-post.	MTNU, bedrifter i Midt-Telemark. Omfatter bedrifter fra følgende bransjer: VVS, produksjon, transport, entreprenører, handel og kontor, grossister, småskalamat.
2006 og 2007	Følgeevaluering	Telemarksforskning-Bø har evaluert prosjektet.

Nettverksarbeid, konferanser og temamøter:

Én gang hvert år i de tre prosjektårene	Årlige næringskonferanser arrangert på Norsjø Hotell.	MTNU, ulike foredragsholdere, deltakere fra næringsliv og kompetansemiljøer i regionen.
Gjennom hele prosjektperioden, 3-4 hvert halvår.	Frokostmøter på HiT.	MTNU, ansatte og studenter ved HiT, bedrifter fra ulike bransjer i Midt-Telemark. En del bedrifter utenfor Midt-Telemark har bidratt med presentasjoner på møtene.
3 ganger i løpet av prosjektperioden	Rundtur for skoleverket, besøk på ulike bedrifter i regionen.	MTNU, lærere fra videregående skoler og ungdomsskoler i regionen, bedrifter i ulike bransjer.
Vår 2007	Åpen skoledag på Lunde VGS med tema samarbeid mellom skole og næringsliv	MTNU, Lunde VGS. Alle bedrifter i regionen invitert til å delta.
Vår 2007	Temakveld om kultur-næringer og kreative steder.	Arrangert av Runde Håndlykken, Kulturhusplan i samarbeid med Phil Woods, Huddersfield. 18 deltakere fra kommuner, næringslivet og HiT.
Vår 2006 og 2007	Inspirasjonsmesse for ungdomsbedrifter i Midt-Telemark.	Arrangert ved Lunde VGS. Deltakere fra Sjøveit VGS, Lunde VGS og Bø Barne-

		skule.
Vår 2007	Informasjonsmøte om Bio-energi	Arrangert på Bø Hotell, 50 deltakere fra næringsliv, politikere og lokalbefolkning.

Kompetansehevingstiltak rettet mot spesifikke næringer:

Høst 2005	Gjesteundersøkelse blant reiselivsbedrifter i Bø og Sauherad.	MTNU, bedrifter i reiselivsbransjen i Midt-Telemark.
Høsten 2006 og 2007	Fagdager for reiselivet i forbindelse med Innovativ Fjellturisme.	Deltakere fra reiselivsnæringa, Sjøve VGS og HiT.
Høsten 2006 og 2007	Kompetanseutvikling i frukt-næringa: fagdag på Norsk Eplefest	MTNU, Midt-Telemark Landbrukskontor, presentasjoner/foredrag fra ulike aktører, deltakere fra frukt-næringen i regionen.
Vår 2006-2007	Sykkelturisme i Midt-Telemark, kompetanse- og produktutvikling.	Sykkelturisme i Norge/ Kaizen, 8 deltakere.
Juni 2006 og juni 2007	Kickoff/kompetansedag for fast ansatte og sommeransatte i service og handelsnæring i Midt-Telemark. Tema: service og salg.	Arrangert av Reisemål Bø/ Sentrumsringen i Bø og MTNU. 80 deltakere.
Vinter 2006/2007	Kompetanseutvikling for hjortenæringa.	Kompetansemegling i regi av UMB/Mattilsynet mm.
Vinter 2007	Studietur til Grüne Woche i Berlin.	Deltakere fra næringslivet, Telemarksforskning-Bø, Høgskolen i Telemark, MTNU og Opplæringskontoret
Vår 2007, går videre ut i 2008.	Muresteinsamarbeid, 6 samlinger med kompetanseheving som mål. Prosjektet skal bistå grunneiere i å utvikle et lønnsomt forretningskonsept for å utnytte murestein og skiferforekomstene i regionen.	24 grunneiere har deltatt i prosjektet. Det har blitt benyttet lokaler ved MTNU og Bø hotell.
Høst 2007	Studiereise til Italia, Eple-	9 deltakere fra frukt-næring,

	fest.	kommune, Landbrukskontoret, forsøksringen m.fl.
--	-------	---

Samarbeidsprosjekter:

2006	Inngått partnerskapsavtale knyttet til rekruttering av arbeidskraft til maskin- og mekaniske fag.	Avtalen er inngått mellom Bandak AS, Lunde VGS, Bø Ungdomsskole og NHO.
Skoleåret 2006/2007	Partnerskapsavtale knyttet til elevbedrift med fokus på fruktproduksjon. Elevbedriften deltok på Norsk Eplefest i 2006.	Avtalen er inngått mellom Andres Eika og Bø Barne-skole.
Vår 2006 og vår 2007	”Lokalskaperen”. Lokal versjon av ”Skaperen”, presentasjon av gode forretningsideer og oppfinnelser lagd av lokale skapere.	Arrangert i samarbeid mellom HiT og MTNU. 20 deltakere. Dommerpanel fra HiT, MTNU, Innovasjon Norge og næringslivet.
Prosjektstart i august 2006, skal gå over tre år.	”På trygg grunn”, prosjekt om mappeevaluering av elever i grunnskolen.	MTNU deltar i styringsgruppa for prosjektet, som er et samarbeid mellom barnehage, barneskole, ungdomstrinnet og videregående skole.
Høst 2007	Tiltak om ”Dropp ut” av elever i videregående skole, skal hjelpe de som dropper ut av videregående underveis i utdanningen.	Et samarbeid mellom NAV, Lunde VGS, Telemark Fylkeskommune og MTNU.

Kurs og utdanningstiltak:

Høst 2005	Kurs, maskinførerbevis	Kursdeltakere fra Moelven Telemarksbruket, Bø Bilco, Bø Bil og Karosseri. Kursholder fra Haugland Kurs og kompetansesenter i Bergen.
Høst 2005	Regnskapskurs	Bø VGS, og Glittenberg Kompetanse, deltakere på kurset var 15 nyetablerere.
Høst 2005	Kurs i Mastercam X (om	Deltakere fra Lunde VGS,

	styring av verktøymaskiner)	Rjukan VGS, Bandak AS og Vikaren Ltd. Kursholder fra AES AS.
Høst 2005	Renholdskurs	Kurset avholdt ved Lunde VGS, deltakere fra 9 bedrifter.
Skoleåret 2005/2006	Kurs i bunadssøm	Tekstil og design v/Lunde VGS, kursdeltakere fra hele Telemark.
Vår 2006	Bredbåndskurs	Deltakere fra Midt-Telemark Energi og Drangedal E-verk. Kursholdere fra Telenor Solution og Samnett, Bø.
Høst 2006	Kurs i elektronisk forretningsdrift.	MTNU, Høgskolen i Telemark, deltakere fra 10 bedrifter fra ulike bransjer i Midt-Telemark.
Vår 2007	Kurs i Excel	Lunde VGS, deltakere fra Bandak AS.
Vår 2007	Kurs i markedsføring og PR.	Kursholdere fra Høgskolen i Telemark, 72 deltakere.
Vår 2007	Markedsføringskurs for etablerere	Kursholder fra HiT, 15 deltakere.
Høst 2007	Kurs i styrekompetanse	23 deltakere fra ulike bedrifter og institusjoner. Kursholder var Pål Kristensen.
Høst 2007	Kurs i betongfag	Kurset ble holdt på Lunde VGS, med 23 deltakere fra bedriftene Systemblokk og Conform.
Høst 2007	Renholdskurs	Kurset ble holdt på Lunde VGS, 8 kursdeltakere.
Høst 2007	Kurs i hjemmesider	Kurset ble arrangert på HiT, kursholder var Hallstein Søvik. 33 deltakere fra næringslivet, både nyetablerere og etablerte bedrifter.
Høst 2007	”Springbrettkurs”, rettet mot nyetablerere og oppfinnere, hjelper til å koble disse sammen med kompetansebedrifter og investorer.	MTNU i samarbeid med Connect Norge. 6 grupper med 1-3 deltakere i hver gruppe.

3.2 *Organisering*

Hovedmålsettingen med prosjektet har vært å bygge opp en arbeidsmodell som skal vare. For MTNU har det derfor vært viktig å involvere hele organisasjonen, både i oppbygginga og driftinga av prosjektet. Til sammen har det vært avsatt ressurser tilsvarende 100 % stilling i prosjektet. Det har vært ansatt en egen prosjektleder i 50 % stilling, som innenfor denne rammen både har ivaretatt prosjektlederfunksjonen og deltatt i det operative arbeidet. Flere av de andre ansatte ved MTNU har også vært involvert i det operative arbeidet, innenfor rammen for den resterende 50 % stillingen. Direktøren for MTNU er formelt sett prosjektansvarlig, men i tillegg til å ivareta denne funksjonen, har direktøren også jobbet operativt i prosjektet.

Prosjektlederfunksjonen

Organiseringa internt ved MTNU har etter prosjektledelsens oppfatning fungert greit. Prosjektlederfunksjonen har imidlertid vært krevende: mange bedrifter har vært involvert og det har vært stor aktivitet, noe som har ført til at det har vært utfordrende for prosjektlederen å til enhver tid holde oversikten. Den fremste årsaken til dette er at prosjektlederen bare har vært engasjert i 50 % stilling, noe som har ført til at prosjektansvarlig, som har vært mer til stede i det daglige, delvis har måttet overta noen av prosjektlederoppgavene. Dette kan muligens ha virket forvirrende utad, men med tanke på forankring og videreføring av arbeidet er det ikke negativt at lederrollen delvis har vært lagt sammen med de andre lederoppgavene ved MTNU. Prosjektlederen og prosjektansvarlig mener likevel at de har funnet en god arbeidsdeling, og at de har utfyllt hverandres roller godt.

Prosjektlederen framhever at han er en praktiker som liker å ”gjøre ting” heller enn å ”bare prate”, det har derfor vært et sterkt fokus på å sette i gang aktiviteter og tiltak i prosjektet. Nettopp dette å få i gang aktivitet og vise til at det har skjedd konkrete ting, trekkes fram som en viktig faktor for å få næringslivet engasjert og involvert. MTNU har også stor nytte av prosjektlederens bistilling og nettverk ved den største yrkesfaglige videregående skolen i Midt-Telemark. Styringsgruppas inntrykk av organiseringen er at prosjektlederens jobb ikke har vært lett, siden det er en utfordrende oppgave å finne gode arbeidsmodeller som kan koordinere næringsliv og kompetansemiljøer. Ifølge styringsgruppa har prosjektlederen likevel kommet godt i inngrep med bedriftene og næringslivet, og prosjektlederens praktiske tilnærming vurderes som svært god.

De ansatte ved MTNU mener det vil bli utfordrende å opprettholde aktivitetsnivået i prosjektet når den formelle prosjektperioden er over og den ekstra stillingsressursen forsvinner. Her må en ta en vurdering på hvordan en best kan utnytte de andre ressursene i organisasjonen, slik at en så langt som mulig viderefører arbeidet som er i gang med behovskartlegging og igangsetting av tiltak. Styringsgruppas medlemmer mener også at det er viktig at aktivitetene og erfaringene fra prosjektet videreføres, og de trekker i den forbindelse fram at MTNU bør vurdere hvordan de best kan videreføre prosjektet uten at det blir for personavhengig.

Styringsgruppas form og funksjon

Styringsgruppa for prosjektet har bestått av 5 eksterne personer: en representant fra det private næringslivet, en politisk representant (fylkesnivå), en representant fra NAV arbeid (bruker/uformelt kompetansemiljø), en representant fra Høgskolen i Telemark (formelt kompetansemiljø), og en representant fra Telemarksforskning (formelt kompetansemiljø). Styringsgruppa har hatt møter ca 1-2 ganger hvert halvår. Ifølge styringsgruppa selv har styringsgruppemøtene fungert mer som en arena for informasjonsutveksling, enn som en styringsarena, noe de vurderer som fornuftig. Medlemmene av styringsgruppa mener det er viktig å ha en arena hvor de kan møtes og få informasjon om hverandres aktiviteter og utfordringer. Styringsgruppa har selv ønsket å utvide gruppa med flere næringsaktører, siden det er bedriftene i Midt-Telemark som er målgruppen for kompetanseprosjektet.

Styringsgruppemøtene har først og fremst gått ut på å spre informasjon om hva som har skjedd i prosjektet siden sist og om hvilke tiltak som er igangsatt. Fra MTNUs side hevdes det i den forbindelse at styringsgruppa har vært litt for lite aktive, og en savner mer engasjement fra dem i forhold til defineringen av retningen på prosjektet. Det har i tillegg vært noen praktiske problemer knyttet til å finne passende møtetidspunkter, og det kan virke som ikke møtene har vært like høyt prioritert av alle. Det har vært diskutert internt i prosjektet om sammensetningen av styringsgruppa burde vært annerledes. Kanskje burde sammensetningen av gruppa vært mer direkte knyttet til deltakerne i noen av tiltakene, og kanskje burde flere av medlemmene kommet fra ledernivået i sine institusjoner (dette gjelder spesielt styringsgruppemedlemmene fra Telemarksforskning, Høgskolen i Telemark og Telemark Fylkeskommune). På denne måten kunne man i større grad samordnet prosjektets strategi med de ulike eksterne institusjonenes behov og strategier.

Kvalitetssikring

Det er alltid utfordrende å sikre at informasjon fra slike prosjekter blir systematisert, slik at de erfaringene som blir gjort underveis kan brukes som grunnlag for videre arbeid. Dette er særlig viktig når ervervet kunnskap om prosjekter befinner seg hos enkeltpersoner. Den halvårlige rapporteringen til fylkeskommunen har fungert som en statusgjennomgang og kartlegging av arbeidet som er gjort. I stedet for å opprette en egen database for prosjektet har en hatt en ambisjon om å benytte den allerede eksisterende kundedatabasen til MTNU. En utfordring her er imidlertid å sette av tid nok til oppdatering, og MTNU erkjenner at en i den sammenheng ofte har prioritert operativt arbeid framfor oppdatering og ”papirarbeid”. I forbindelse med evalueringen har en del av det skriftlige materialet fra prosjektet blitt gjennomgått. På bakgrunn av denne gjennomgangen ser det ut til at det ikke har blitt gjennomført systematisk internevaluering av alle enkelttiltakene i prosjektet. Lister og oversikter over hvem som har deltatt på hvilket tiltak har heller ikke alltid vært oppdatert. Her kunne en tatt grep for å optimalisere kvalitetssikringen og systematiseringen av informasjonen om prosjektets tiltak og erfaringer, særlig med tanke på å dokumentere prosjek-

tets overføringsverdi. Samlet sett synes det likevel å være en styrke ved prosjektet at en har fokusert på å jobbe konkret og praktisk med tiltak.

3.3 Det operative arbeidet

I forbindelse med forprosjektet ble det avdekket at kompetanse, kompetanseheving og kompetanseutveksling er kompliserte begreper, og at feltet er et fasettert problemområde. Det finnes både formelle og uformelle kompetansemiljø: En finner ikke kompetansetilbud bare i utdanningsinstitusjoner og i forskningsmiljø, men også mange bedrifter og bransjer har spesialkompetanse som kan brukes som utgangspunkt for å heve andres kompetanse. Å sette kompetansebrobyggermodellen ut i praksis er derfor en komplisert oppgave: Hvordan skal kompetansebehov kartlegges og utvikles? Hvordan skal kompetansetilbud kartlegges og utvikles? Hvem skal defineres som kompetansetilbydere? Og trenger kompetansemiljøene selv et kompetanseløft? Dette er noen av spørsmålene som prosjektledelsen sto overfor når det operative arbeidet skulle starte.

Kartlegging av kompetansebehov og - tilbud

Etter prosjektledelsens vurdering har det fungert greit å komme i kontakt med bedriftene i de aktuelle bransjene i Midt-Telemark. Prosjektlederen har gått systematisk til verks og tatt for seg bransje for bransje, dette vurderes som en god strategi. Når en ringer eller sender e-post til bedriftene første gang, så svarer mange at de ikke har behov for kompetanseheving. Situasjonen viser seg imidlertid annerledes når en arrangerer fysiske møter med bedriftene. Mange må ha tid før de greier å konkretisere hvilke behov de har. Her handler det om å bygge tillit mellom MTNU og næringslivet, noe som tar tid. Erfaringene med kontakten ut mot bedriftene er at de må følges opp flere ganger, og at en må jobbe langsiktig. Bedriftenes behov endrer seg, og de trenger også tid for å bli bevisste på at det finnes kompetanseleverandører i nærmiljøet som de kan benytte seg av. Men MTNU mener prosjektet allerede har gitt effekter. Noen nye og helt konkrete samarbeidsrelasjoner har blitt etablert, mens andre samarbeidsrelasjoner er etablert på et ”bevissthetsnivå”; man kjenner til hverandre og hverandres kompetanse, og vet hvilke muligheter som finnes for gjensidig utnyttelse hvis/når behovet oppstår.

Når det gjelder kompetansemiljøene, har en gjennom prosjektet etablert relasjoner mer på personnivå enn på systemnivå. Prosjektet har for eksempel fått kontakt med en del personer ved Høgskolen som synes det er relevant og viktig å samarbeide med næringslivet, mens andre ved samme institusjon ikke ser på dette som like relevant. Prosjektlederens nettverk ved den videregående skolen i distriktet som har tetteste link mot næringslivet, har gjort at en har fått i gang flere gode samarbeidstiltak der. Det har ikke vært like god kontakt med de andre videregående skolene i området. En utfordring er at enkelte kompetansemiljøer, slik som Høgskolen i Telemark, avdeling Bø, og Telemarksforskning-Bø, har et marked som i hovedsak befinner seg utenfor Midt-Telemark. Derfor er det krevende å få slike kompetansemiljøer på banen. Kanskje kunne mer vært gjort fra prosjektets side for å forankre prosjektet i ledelsen i disse miljøene; det har for eksempel ikke forekommet egne

møter med ledelsen i kompetansemiljøene for å se på samarbeidsmuligheter. Grunnen til dette kan være at prosjektet har vært inneforstått med at ledelsen er orientert om prosjektet, og at de vil ta kontakt om det er interessant. Siden en slik kontakt ikke har vært gjort, er det vanskelig å vite om mer kunne vært oppnådd gjennom en mer proaktiv tilnærming.

Igangsetting av tiltak

De fleste tiltakene har blitt satt i gang på bakgrunn av at bedrifter har gitt tilbakemelding om konkrete behov, særlig var det slik i startfasen av prosjektet. De første tiltakene som ble arrangert var i stor grad lagt opp som tradisjonelle kurs, noe som har vært gjenstand for diskusjoner underveis. Tiltak behøver ikke å være lagt opp som tradisjonelle kurs. En kan for eksempel sette sammen ulike aktører med sammenfallende interesser, ta fatt i en felles utviklingsidé som disse har og lage et felles prosjekt ut av dette. Selv om aktørene i et slikt tilfelle ikke har definerte roller som tilbydere og mottakere, så skjer det en kompetanseheving av alle deltakerne på sikt.

Noe av intensjonen med prosjektet har vært å etablere en videre og mer åpen forståelse av kompetanseheving og kompetanseutveksling. Dette har en forsøkt å ta tak i underveis i prosjektet. Prosjektlederen framhever imidlertid at kursene som ble gjennomført i en tidlig fase av prosjektet var viktige i forhold til å vise næringslivet at noe faktisk ble gjort, og at tiltak ble satt i gang på bakgrunn av deres ytre behov. Det var en bevisst strategi å være litt ukritisk i startfasen i forhold til hvilke tiltak som ble igangsatt, slik at en fikk i gang aktiviteten i prosjektet. Effekten av å sette i gang ting tidlig må samtidig vurderes ut i fra hvordan innholdet og formen på tiltakene samsvarer med prosjektets målsettinger og hensikt. Ofte tar det tid å bygge opp et godt system med en struktur som ivaretar kvaliteten, men det forutsetter at det er støtte i systemet rundt prosjektet.

Flere utfordringer har oppstått underveis i gjennomføringen av de ulike tiltakene. I noen tilfeller har en arbeidet mye for å utarbeide kompetansetilbud på bakgrunn av helt eksplisitte behov fra bedriftene, for så å oppdage at de ikke hadde tid og anledning til å delta likevel. De gode tidene i næringslivet gjør at det er svært hektisk i mange bransjer, så det er en utfordring å få bedrifter til å sette av tid til møter og tiltak. Mange bedrifter prioriterer også bransjeorganisasjonenes interne kompetansehevingstiltak.

Samtidig har det vært utfordrende å få de formelle kompetansemiljøene involvert i prosjektet. Dette skyldes flere ting. I prosjektperioden har det for eksempel vært tre rektorskifter ved de videregående skolene i regionen, noe som har gjort det vanskelig å få og nok kontinuitet i kontakten mot disse skolene. I tillegg er også kompetansemiljøene bedrifter som har behov for kunnskap om hvilke muligheter og potensielle samarbeidsrelasjoner som kan finnes seg i næringslivet lokalt. Det er derfor viktig å få til enda flere og ulike typer samhandlingsarenaer som kan gi utvikling for alle, inkludert for kompetansemiljøene. En kartlegging av kompetansemiljøenes egne behov kunne nok vært nyttig i denne sammenheng.

Hvis en ser prosjektledelsens refleksjoner om det operative arbeidet i sammenheng med erfaringene som ble gjort i forprosjektet, er det tydelig at det fortsatt er utfordringer knyttet til dette med å definere hva kompetanseheving, kompetansebrobygging og kompetansetilbud kan være og skal være. Det er lett å tenke i tradisjonelle retninger der formelle kompetansemiljøer (særlig utdanningsinstitusjoner) ”lærer opp” bedriftene, mens det er vanskeligere å få til gode tiltak der denne relasjonen snus og en får til andre typer utveksling eller samhandling.

3.4 Måloppnåelse

Hovedmålsettingen for prosjektet – det å få til en fungerende arbeidsmodell og forankre denne i MTNUs generelle arbeid, også i etterkant av prosjektperioden – trekkes fram som det viktigste målet, både av styringsgruppa og prosjektledelsen. Hvis effekten skal være varig, har det vært nødvendig å bygge opp et system og en måte å jobbe på som også kan fungere i ettertid. En har ønsket å unngå det som ofte skjer i forbindelse med midlertidige prosjekter; at store ressurser blir brukt i en periode, så skjer det lite eller ingenting i etterkant. Alle er enige om at det er nødvendig å arbeide for at kompetansemiljøer og næringslivet kan møtes, og det er viktig at noen, i dette tilfellet MTNU, har et spesielt fokus på å øke denne samhandlingen. Både i styringsgruppediskusjonene og i samtalene med prosjektledelsen legges det vekt på at kompetanse er nøkkelen til utvikling og vekst i framtida. Selv om det er gode tider i næringslivet nå, og de fleste bedrifter i regionen har en travel hverdag, er det viktig å stadig utvikle seg og bygge opp kompetanse slik at man er rustet når det kommer dårligere tider. Fra MTNUs side har prosjektet vært effektivt i den forstand at det har åpnet dørene inn til mange ulike aktører som organisasjonen ønsker å samarbeide med også i andre sammenhenger enn denne.

De sju delmålene som er satt for prosjektet oppleves både som relevante og som en god rettesnor for det operative arbeidet. Selv om ikke alle målene er nådd, uttrykkes det likevel at en har oppnådd mye av det som var hovedtanken bak prosjektet. Følgende tabell er en oppsummering av prosjektlederens og prosjektansvarlig sine vurderinger knyttet til de sju delmålene:

Delmål	Vurdering av måloppnåelse
1. Forankre modellen som arbeidsredskap internt i organisasjonen.	- viktig suksesskriterium, involvering av hele MTNUs organisasjon har vært et framtreddende fokus i alt arbeid med prosjektet
2. Utvikle en database over kompetansetilbydere og verktøy for å kartlegge behov hos bedriftene.	- har utarbeidet kartleggingsskjema rettet mot bedrifter, samt en egen oversikt over kompetansetilbydere i regionen, benytter også MTNUs generelle kundedatabase - det er krevende å oppdatere databaser, siden tilbud og behov er i kontinuerlig endring. Ofte har det vært mer nyttig å ta fatt i impulser som har dukket

	opp underveis eller bruke nettverkene til personene i organisasjonen, heller enn å søke etter opplysninger i databasen.
3. Etablere et forpliktende samarbeid mellom aktørene gjennom opprettelsen av partnerskapsavtale.	- har opprettet to partnerskapsavtaler mellom skoler og bedrifter - erfarer at partnerskapsavtaler som opprettes må være forpliktende og knyttes til operativt arbeid og konkrete ting som skal gjennomføres hvis de skal fungere
4. Gjennomføre 20 forprosjekter for å kartlegge samarbeidsmuligheter og utvikling av hovedprosjekt.	- har gjennomført kartlegging (forprosjekt) i flere enn 20 bedrifter, har satt i gang flere enn 15 tiltak (hovedprosjekt). Antallet tiltak og involverte personer er ikke avgjørende for suksess. Behov, kvalitet og relevans må heller stå i fokus i arbeidet med tiltak.
5. Gjennomføre 15 hovedprosjekter med opplæringsstilbud som engasjerer inntil 100 deltakere.	
6. Bidra til at kompetansemiljøene utvikler tilbud i samarbeid med arbeidslivets behov.	- utfordrende målsetting: både høgskoler og videregående skoler utvikler tilbud basert på det studentmarkedet og markeder utenfor Midt-Telemark etter spør. Næringslivets behov er ikke førende, dermed vanskelig å snu/endre retning på kompetansetilbudene. - Et vellykket eksempel: MTNU jobbet for å opprettholde den planlagt nedlagte maskinarbeiderlinja ved Lunde VGS, på bakgrunn av Bandak AS sitt behov for maskinarbeidere. Lyktes via lobbyvirksomhet og mediefokus.
7. Etablere et "innovasjonsforum" hvor sentrale aktører i regionen, i samarbeid med MTNU, gjennomfører en GAP-analyse og utarbeider en overordnet strategi for kompetanseutvikling i regionen.	- det var planlagt at dette målet skulle realiseres i løpet av 2007 gjennom å utvide/endre sammensetningen av styringsgruppa, slik at denne på sikt kunne fungere som et innovasjonsforum. Pr. desember 2007 har en ikke fått gjennomført disse planene.

Hvis en ser det skriftlige materialet fra prosjektet i sammenheng med prosjektledelsens vurderinger, bekreftes inntrykket av at aktiviteten har vært stor og at arbeidet i prosjektet generelt sett har vært målrettet. Særlig positivt synes bevisstheten prosjektledelsen viser i forhold til viktigheten av å etablere en varig forankring av prosjektet gjennom å knytte prosjektet nært til MTNUs generelle mandat og virksomhet.

3.5 Strategiske vurderinger av prosjektet

I evalueringen har vi også intervjuet noen såkalte "strategiske" informanter. Disse informantene representerer institusjoner og bedrifter som inngår i strategiske relasjoner til MTNU mer generelt, ikke bare i tilknytning til kompetansebrobyggerprosjektet. De fire

informantene som er intervjuet representerer næringsutviklingsavdelingen ved Telemark Fylkeskommune, ledernivået ved to av de største kompetanseinstitusjonene i Midt-Telemark (Høgskolen i Telemark avdeling Bø og Telemarksforskning-Bø) og en av næringsrepresentantene i MTNUs styre. Synspunktene til disse informantene er særlig relevante å trekke inn i en diskusjon knyttet til overordnede sider ved kompetanseprosjektet, det som handler om å utvikle en helhetlig strategi for kompetanse- og næringsutvikling i regionen.

MTNUs utforming av sin rolle og funksjon i regionen generelt får gode skussmål av de strategiske informantene. MTNU med sin dyktige stab blir beskrevet som positive, offensive og synlige, og det kommer mange gode initiativer til prosjekter og samarbeidstiltak derfra. Den utadrettede virksomheten til MTNU vurderes som særlig positivt. Det oppleves som naturlig at MTNU inntar rollen som brobygger mellom næringslivet, kompetansemiljøer og det offentlige, og måten de jobber på virker preget av en god metodikk. Fra HiT og TF-Bøs side uttrykkes det som svært verdifullt å ha MTNU som et bindeledd til næringslivet i regionen, for inntrykket er at MTNU har kommet godt i inngrep med næringslivet.

Når det gjelder kompetansebrobyggerprosjektet mer spesifikt, er informanten fra fylkeskommunen spesielt opptatt av prosjektets nytte- og overføringsverdi. Denne informanten stiller spørsmål ved om resultatene av prosjektet står i samsvar med intensjonene: Kanskje har for mange av tiltakene vært organisert som kurs og konkrete utdanningstiltak, noe som har dreid fokuset i prosjektet i en annen retning enn det som opprinnelig var tanken. I den sammenheng etterlyses flere tiltak med andre former for kompetanseutveksling enn det som skjer i tilknytning til videregående skole, for eksempel kompetanseutveksling mellom bedrifter. Fra starten av ble det annonsert at dette prosjektet skulle være noe ”mer” enn et vanlig utdanningsprosjekt, og en spør seg her om hva som er forskjellen på dette prosjektet og andre prosjekter som har kursing som hovedmål (for eksempel hos ressursentrene ved de videregående skolene i fylket).

Fylkeskommunen finansierte dette prosjektet fordi det skulle danne erfaringer for andre, og informanten derfra stiller spørsmål ved om dette er oppnådd: kan prosjektmodellen nå overføres til andre regioner uten at dette krever mye ”innkjøringsarbeid” for andre? Står det en modell eller et system igjen etter prosjektet? Er det bygd noen broer som står faststøpt? Har det blitt større samhandling? I den sammenheng diskuteres styringen og organiseringen av prosjektet. Nå i slutfasen av prosjektet ser en at det kanskje ikke var riktig at styringsgruppas representant fra fylket skulle være en politiker. Dette har ført til at en del av erfaringene fra prosjektet ikke har kommet så godt fram til næringsutviklingsavdelingen i fylkeskommunen som en ønsket i utgangspunktet.

Representantene fra ledernivå i de formelle kompetansemiljøene har vært lite involvert i de konkrete tiltakene i kompetansebrobyggerprosjektet. De har heller ikke vært involvert i utformingen eller styringen av prosjektet. Både på Telemarksforskning-Bø og ved Høgsko-

len i Telemark er det foreløpig flest samarbeidsrelasjoner på personnivå enn på systemnivå. Kompetansemiljøene på sin side er imidlertid svært interesserte i å være med på å utarbeide regionale strategier for kompetanseutvikling. Tiltakene i dette prosjektet virker i den sammenheng kanskje noe ”smale” og lokale, og det etterlyses flere prosjekter og tiltak som har et blikk på hele regionen. Her er det også ønskelig med et sterkere strategisk samarbeid med det offentlige, både med fylkeskommunen og kommunene.

Næringsrepresentanten fra MTNUs styre har en motsatt opplevelse av kompetanseprosjektet: Fra næringsens side trekkes den oppsøkende virksomheten som har foregått i dette prosjektet fram som svært positiv. Behovskartleggingsmøtene ”hjemme hos” bedriftene og de mange matnyttige og konkrete kursene og tiltakene vurderes som veldig nyttig og relevant. Prosjektet har ført til en sterkere synliggjøring av MTNU for bedrifter i regionen. MTNU har fått et ”ansikt” gjennom prosjektlederens mange besøksrunder. Dette vurderes som helt avgjørende sett fra næringslivets side. Frokostmøter og kurs som har vært gjennomført ved HiT-Bø har også bidratt til å ”ufarliggjøre” en verden som fram til nå har vært ukjent for mange personer og bedrifter. Det er fremdeles mer å gå på, så det uttrykkes som nødvendig at prosjektlederens jobb blir videreført også etter prosjektets slutt, slik at den oppsøkende virksomheten ut mot næringene kan fortsette.

I tilknytning til prosjekter som dette fokuseres det ofte på at næringslivet og småbedriftene må oppleve prosjektet som konkret og nyttig hvis de skal prioritere deltakelse og involvering. Men også store kompetanseinstitusjoner som HiT og Telemarksforskning-Bø må se en nytteverdi og relevans for å involvere seg. Også disse institusjonene har ressurser og timer som må prioriteres, og de må se fordeler med å bruke tid på prosjektet. Som eksemplifisert ovenfor ser en imidlertid at de store kompetanseaktørene ser nytteverdi i andre typer tiltak enn hva småbedriftene i regionen gjør. Dette skaper utfordringer for et prosjekt som dette, hvor en både skal ta hensyn til små bedrifter og store kompetansemiljøer. Både TF-Bø og HiT erkjenner at de kunne vært flinkere til å synliggjøre seg selv og det de har å tilby, for å bli mer tydelig overfor det lokale/regionale næringslivet, samtidig som de selv savner klare bestillinger. Hvis samhandlingstiltak skal lykkes må det foreligge et tydelig formål, solid grunnlag og substans, og oppleves som nyttig for alle involverte parter. Her synes prosjektet å ha noe å gå på. Med andre ord, det må ”treffsikker brobygging” til hvis samarbeidstiltak skal involvere de ”tunge” kompetansetilbyderne i regionen.

4 EKSEMPLER PÅ KOMPETANSEBROBYGGING

For å konkretisere erfaringene som ble beskrevet i kapittel 3, vil vi i denne delen av rapporten gå nærmere inn på noen av ”kompetansebrobygger” tiltakene som har blitt gjennomført i prosjektet. Vi tar for oss fire slike tiltak, som alle er ulike eksempler på hvordan en kan jobbe konkret for å ”bygge bro” mellom kompetansemiljøer og næringslivet. Vi vil både komme inn på deltakernes konkrete erfaringer med å delta og på prosjektledelsens vurderinger av tiltakene.

4.1 Frokostmøter

Kompetanseutvikling skjer på ulike måter, også gjennom nettverksbygging og informasjonsutveksling. Dette er bakgrunnen for ”frokostmøtene” som har blitt arrangert av MTNU. Tanken bak disse møtene er spredning av informasjon om aktuelle saker i Midt-Telemark, samtidig som møtene er tenkt å fungere som et treffpunkt og en arena for nettverksbygging mellom ulike aktører. Vanligvis er det også en aktuell bedrift som presenterer seg på frokostmøtene. Møtene arrangeres tidlig på dagen, fra klokken åtte til ti, og det serveres enkel frokost, derav navnet ”frokostmøte”. MTNU har bevisst lagt frokostmøtene til HiT sine lokaler, dette blant annet for å bidra til at flere fra næringslivet oppsøker Høgskolen og blir kjent med hva som foregår der. Tanken er også at møtestedet skal gjøre det enkelt å delta for ansatte og studenter ved Høgskolen. Invitasjoner til å delta på møtene har blitt sendt bredt ut, til alle som MTNU har i sitt nettverk.

Ifølge prosjektledelsen er tilbakemeldingene på frokostmøtene stort sett vært positive. Oppmøtet på møtene har variert ut fra hvilke tema de har hatt. Enkelte tema har vært mer populære og trukket mer folk enn andre, og det har vært alt fra 15 til opp mot 40 deltakere på møtene. Det er usikkert hvorvidt frokostmøtene har gitt effekt i form av konkrete nye samarbeidsrelasjoner eller prosjekter, men frokostmøtet om bioenergi trekkes fram som et eksempel på et møte som har gitt effekt i etterkant: Dette er et tema som mange interesserer seg for, og som følge av møtet har man fått bioenergi inn som tema i det pågående arbeidet med å lage ny kommuneplan i en av de tre kommunene i Midt-Telemark.

Tilbakemelding fra deltakerne

I evalueringen har det blitt gjennomført samtaler om frokostmøtene med tre informanter. Den ene av informantene er ansatt på HiT. Denne personen har deltatt på de fleste møtene, og mener tiltaket totalt sett har vært forholdsvis vellykket. Tanken bak å legge møtene til Høgskolen for å gjøre dørstokken lavere for representanter fra lokale bedrifter vurderes også som god. Ifølge informanten har oppmøtet vært varierende, og det ser ut til at visse tema engasjerer flere enn andre, for eksempel skatt og bioenergi. Travle bedriftsledere er generelt sett vanskelige å nå, og de prioriterer ikke å delta på slike tiltak hvis ikke temaene oppleves som relevante og med konkret nytteverdi. Informanten fra HiT mener derfor å ha sett at møtene kanskje ikke alltid har fått det publikummet som har vært ønskelig. De som kommer er interesserte i temaene, men det er ikke nødvendigvis de mest innovative og strategiske bedriftslederne som har møtt opp. Likevel har informanten en forståelse av at personene som har deltatt på møtene har syntes de har vært interessante.

MTNUs intensjoner og initiativ som arrangør av frokostmøtene vurderes som positivt av representanten fra HiT. MTNU har en utfordrende jobb i forhold til å koble næringsliv og kompetansemiljø, men det er viktig å få i stand ulike møteplasser som dette. Mange bedrifter og små firma sitter ganske alene til daglig og trenger møtearenaer, også høgskolens ansatte og studenter trenger impulser og informasjon fra næringslivet. Når det gjelder

konkrete resultater, eksempelvis i form av nytt samarbeid, er det ikke sikkert at effekten av møtene har vært stor. I den forbindelse framheves det at Høgskolen selv også kunne vært mer aktive når de har næringslivsfolk samlet hos seg, i forhold til å presentere fag og prosjekter, og ta initiativ overfor bedriftene for å utvikle samarbeid. For Høgskolen (i alle fall på denne informantens avdeling) er opptatt av å ha god kontakt med næringslivet, og de ønsker å jobbe mer for å få til dette.

Den andre deltakeren som er intervjuet jobber i en mekanisk bedrift i Midt-Telemark. Informanten har mottatt informasjon fra MTNU om alle frokostmøtene, men han har bare vært til stede på ett av dem. Årsaken til at han møtte opp på akkurat dette møtet, var fordi temaet virket interessant, samtidig som at tidspunktet passet godt. Selve innholdet og presentasjonene på møtet var bra. De som holdt innlegg var flinke, og temaene var interessante. Deltakeren var imidlertid skuffet over hvor få personer fra næringslivet som var til stede. Hvis møtene skal fungere som en god nettverksarena er det viktig at mange fra næringslivet deltar. For denne mekaniske bedriften er det viktigst å bygge nettverk med bedrifter i lignende bransjer, derfor oppleves det ikke så relevant å bruke tid på å bli kjent med folk fra høgskolen. Det framheves likevel at frokostmøtene er et positivt tiltak, og tidspunktet for møtene er bra. Informanten ser derfor ikke bort fra at han vil komme til å møte opp på flere møter, så fremt temaene vekker interesse.

Den tredje informanten er lærer ved en av de videregående skolene i regionen. Informanten har blitt invitert på alle frokostmøtene. De har sett interessante ut, men på grunn av dårlig tid har ikke deltakelse blitt prioritert. Det er ifølge denne informanten viktig å drive nettverksbygging, men det er ikke lett å prioritere å delta på møter hvis de ikke er forpliktende og man ser en klar nytteverdi. Det vurderes likevel som bra at MTNU fungerer som en pådriver og tar initiativ til møter, det må de fortsette med. Gjennom sine invitasjoner og arrangementer viser MTNU at de er aktive og synlige, noe som virker veldig positivt.

4.2 Rundtur for skoleverket

Tre ganger i løpet av prosjektperioden har MTNU arrangert rundturer for skoleverket. Her har representanter fra Høgskolen i Telemark, de videregående skolene og ungdomsskolene i Midt-Telemark blitt invitert til å delta på en besøksrunde til forskjellige bedrifter. Bakgrunnen for tiltaket er blant annet å bevisstgjøre skolene i distriktet på hvilke yrkesmuligheter som finnes i nærmiljøet, særlig med tanke på å rekruttere lokale ungdommer som framtidig arbeidskraft. Gjennom dette tiltaket er det ”tradisjonelle” kompetanseforholdet snudd: her er det skolene og lærerne, som vanligvis blir forstått som kompetansetilbydere, som får informasjon og kunnskap gjennom bedriftsbesøkene.

Ifølge prosjektlederen, som selv har bakgrunn fra videregående skole, viser det seg at rådgivere både i grunnskolen og på videregående ikke har god nok kjennskap til det lokale/regionale næringslivet. De vet ikke alltid hva lokale bedriftene arbeider med eller hvilken kompetanse bedriftene trenger. Rundturene har blitt godt mottatt av de som har deltatt,

selv om antallet deltakere kunne vært høyere. Det viser seg ofte at lærerne blir overrasket og imponert over det de får se i bedriftene, og de får kunnskap som om det lokale næringslivet som de ikke hadde fra før. Ifølge prosjektledelsen viser tiltaket tydelig at det er behov for flere samhandlingsarenaer mellom skole og næringsliv. MTNU har også prøvd å gjennomføre et motsatt tiltak: de inviterte bedrifter på en rundtur til skolene. Dette lyktes ikke, fordi bedriftene ikke hadde tid til å stille opp.

Tilbakemelding fra deltakerne

I evalueringen har vi intervjuet to av lærerne som deltok på en av rundturene, og en av bedriftene som ble besøkt. Den ene læreren beskriver rundturen som ”grei nok”. Denne informanten kjenner næringslivet ganske godt fra før, så det kom ikke fram så mye nytt gjennom besøksrunden. Det var greit å bruke tid på å delta, men noen konkrete effekter i etterkant har ikke rundturen gitt. Informanten framhever imidlertid at MTNUs ulike tiltak som regel er gode, og hvis det kommer flere lignende tilbud, vil skolen gjerne delta igjen. Det er bra at MTNU tar på seg jobben med å koble sammen næringslivet og de videregående skolene.

Ifølge den andre læreren vi har snakket med, var rundturen nyttig og interessant. For å gi god karriereveiledning til elevene er det viktig for de videregående skolene i området å holde seg oppdatert om hvilke muligheter som ligger i næringslivet i Midt-Telemark. Særlig oppleves dette viktig for denne skolen i og med at de er en allmennfaglig videregående som ikke har så mye kontakt med næringslivet som skolene med yrkesfaglige linjer har. For denne skolen fikk også rundturen konkrete effekter: På bakgrunn av turen ble det opprettet et samarbeid mellom en valgfagsklasse ved skolen og en av bedriftene som ble besøkt. Valgfaget er for førsteklassinger, og har som siktemål å inspirere elevene til å velge realfagsfordypning. Innholdet i faget var veldig praktisk og konkret lagt opp, og elevene dro blant annet på ekskursjon til en av bedriftene som ble besøkt på rundturen. Dessverre måtte faget legges ned ved innføringen av det nye kunnskapsløftet, så selv om det hadde vært svært ønskelig fra skolens side, ble ikke dette et varig samarbeid. Ifølge denne læreren hadde det vært flott hvis også bedrifter kunne tatt seg tid til å komme innom skolene. I de siste årene har det skjedd store forandringer i skolen, så mange næringslivsfolk kunne hatt stor glede av å se hvordan skolen er i dag.

Vi har også snakket med en av bedriftene som ble besøkt på rundturen. Dette er en industribedrift. Da lærerne kom innom, fortalte og informerte den daglige lederen om driften og virksomheten. Den daglige lederen håper at dette var interessant for de som deltok på turen, men besøket har ikke gitt noen konkrete effekter i etterkant. Den daglige lederen virker ikke å være så interessert i å knytte kontakter med skolene. Denne bedriften har heller ikke rekrutteringsproblemer for øyeblikket.

4.3 Kurs i elektronisk forretningsdrift

Bakgrunnen for å sette i gang et kurs i elektronisk forretningsdrift var en rapport fra Innovasjon Norge som viste at mange bedrifter manglet kompetanse på dette. MTNU nedsatte en prosjektgruppe med medarbeidere både fra MTNU og HiT, for å forsøke å lage et opplæringstilbud rettet mot lokale bedrifter. MTNU engasjerte en egen prosjektleder, en innleid konsulent, som skulle ha hovedansvaret for kurset. Det ble utarbeidet et tilbud som bestod av både kurs og bedriftsrådgivning, og invitasjon om å delta gikk ut bredt til alle bransjer. Kurset fikk til sammen 17 deltakere fra 10 bedrifter. Deltakerne kom både fra industri, reiseliv og tjenesteytende næringer. Det ble arrangert 5 kurssamlinger med undervisning i ulike tema, og deltakerne fikk caseoppgaver mellom samlingene. De deltakende bedriftene fikk også egen rådgiving mellom samlingene, som var spesifikt rettet mot hver enkelt bedrifts behov i forhold til sine elektroniske forretningsstrategier. Etter at kurssamlingene var gjennomført, fikk deltakerne mulighet til å gå opp til en frivillig studiepoeng-givende eksamen⁹.

De ansvarlige for kompetansebrobyggerprosjektet mener at en gjennom dette tilbudet har lyktes godt med å koble Høgskolen og næringslivet sammen på en ny måte. Det trekkes særlig fram som positivt at bedriftene som deltok fikk personlig rådgiving og oppfølging i tillegg til selve kurssamlingene. Kurset i elektronisk forretningsdrift er et godt eksempel på et tiltak som var et direkte resultat av en kobling mellom bedriftsbehov, impulser utenfra og eksisterende kompetanse ved HiT. I etterkant av kurset har MTNU også fått innvilget en søknad om å etablere en nasjonal pilot knyttet til utvikling av et kompetansesenter innenfor dette med elektronisk forretningsdrift. Dette er derfor et eksempel på at initiativer fra kompetansebrobyggerprosjektet også kan gi langsiktige effekter i form av etablering av mer varige prosjekter.

Konsulenten som ledet kurset i elektronisk forretningsdrift mener flere positive effekter er oppnådd: For det første har bedriftenes kompetanse på området blitt hevet. Det har særlig vært vellykket å kombinere rådgiving og personlig oppfølging, noe som har vært avgjørende for at bedriftene har lyktes med gjennomføringen. En annet positivt resultat er at det skal gjennomføres en nasjonal pilot på temaet. Kurset har også vist at det går an å få til samarbeid mellom Høgskolen og næringslivet som er utviklende for begge parter. Det har imidlertid vært utfordrende sider ved tilbudet også: Deltakerne representerte en sammensatt gruppe bedrifter som hadde ulike forutsetninger og ulikt nivå på kompetansen om elektronisk forretningsdrift. Dette kan en i framtida løse gjennom å holde kursene mer bransjevis, slik at deltakerne har noenlunde samme bakgrunnskunnskap og behov.

Tilbakemeldinger fra deltakerne

I forbindelse med kurset i elektronisk forretningsdrift har vi intervjuet en av de ansvarlige fra HiT, vi har også snakket med to av deltakerne på kurset. Informanten fra HiT vurderer

⁹ For mer informasjon om kursopplegg og innhold, se MTNUs egen evalueringsrapport fra prosjektet.

kurset i elektronisk forretningsdrift som vellykket: Opplegget var godt tilrettelagt for de deltakende bedriftene, med et praktisk fokus. Små og mellomstore bedrifter har en travel hverdag, så hvis slike kurs skal gi resultater og oppleves som nyttig, må opplegget være effektivt, praktisk og konkret slik som i dette tilfellet. Informanten har inntrykk av at mange deltakere fikk aha-opplevelser underveis, og at de gjennom kurset har sett verdien av å integrere IKT og e-handel i den totale strategien for virksomheten. Veiledningsmøtene som ble gjennomført hos hver bedrift mellom kurssamlingene virker også å ha vært svært nyttig for kursdeltakerne. Når det gjelder varige effekter, trekkes det tidligere nevnte pilotprosjektet fram. Det er også aktuelt å bruke deler av kursopplegget i HiTs generelle studie-tilbud innenfor internasjonal markedsføring. Samarbeidet mellom HiT og MTNU har fungert bra, og forhåpentligvis har tiltaket bidratt til å ”ufarliggjøre” høgskolen overfor bedrifter fra lokalmiljøet. Arbeidsdelingen mellom HiT og MTNU har vært god; med MTNU som pådriver og initiativtaker og HiT som kompetansetilbyder og teknisk arrangør. MTNU har god oversikt over hvilke utfordringer og behov bedriftene har, så de er godt egnet til å inneha en rolle som ”mellomledd” i dette arbeidet.

Den ene av deltakerne vi har intervjuet jobber i en reiselivsbedrift. Informanten vurderer generelt sett kurset som nyttig og aktuelt i forhold til bedriftens behov. De fleste temaene for samlingene var relevante og aktuelle, og foreleserne var, med få unntak, flinke. I tillegg til kurskveldene fikk bedriften også besøk av en av de ansvarlige for kurset, som gav konkrete råd og tips om mulige forbedringer av de elektroniske løsningene. Gjennom kurset har bedriften fått kontakt med både Høgskolen og andre bedrifter i lokalmiljøet. Underveis i kurset var det nyttig å utveksle erfaringer med de andre deltakerne, og i etterkant er det lettere å ringe og spørre om hjelp og råd når en kjenner hverandre. Når det gjelder Høgskolen er det også lettere å ta kontakt når en kjenner noen personer der. MTNUs jobb med å tilrettelegge vurderes som god, og informanten mener MTNU bør fortsette å jobbe for å koble næringslivet og kompetansemiljøene i Midt-Telemark tettere sammen. De gode erfaringene med kurset i elektronisk forretningsdrift viser at det kan være relevant å arrangere et tilsvarende kurs også for andre bransjer.

Den andre deltakeren kommer fra en industribedrift. Informanten synes kurset var nyttig og relevant. Bedriften har hatt stort utbytte av å få hjelp til utvikle kompetansen sin på dette området. Særlig var den delen som gikk på å vurdere bedriftens eksisterende løsninger lærerik. Gjennom dette har bedriften fått et nytt syn på dette med elektronisk forretningsdrift, og de har inkludert dette som fokusområde i det strategiske arbeidet framover. Gjennom kurset kom de i gang med å arbeide med temaet, men de er ikke utlært enda, så informanten kunne gjerne ønske seg enda mer oppfølging fra konsulentene/foreleserne, også i etterkant av kurset. Nå har bedriften fått ambisjoner om å utarbeide en god strategi for elektronisk forretningsdrift, og de vil gjerne forbedre kompetansen sin også framover. Informanten framhever at sett fra næringslivets ståsted er kompetanseheving framtida, så det er flott at MTNU jobber så aktivt med å fokusere på dette.

4.4 Kompetanseutvikling i fruktneringa: Norsk Eplefest

Norsk Eplefest er et eksempel på et utviklingstiltak med en annen form enn tradisjonelle kurs og undervisningstiltak. Norsk Eplefest er et prosjekt initiert av MTNU som egentlig ikke tilhører kompetansebyggerprosjektet. Vi velger likevel å trekke den inn her, for å eksemplifisere alternative måter å tenke kompetanseutveksling og kompetanseheving på. Norsk Eplefest har fram til nå blitt arrangert 2 ganger, i september 2006 og 2007, og det ser ut til at den kan bli en årlig markedsdag i Sauherad. Eplefesten tar utgangspunkt i eplet som lokal råvare, og har som målsetting å plassere Sauherad på kartet som ei fruktbygd. Med utgangspunkt i fruktneringa i kommunen ønsker en både å fokusere på næringsutvikling og på kultur og identitet. I forbindelse med det siste punktet spiller også de mange kunstnerne og utstillingslokalene i bygda en stor rolle i Eplefesten. De to eplefestene har hatt et omfattende og mangfoldig program, med blant annet torghandel, utstillinger, fagdager, eplevandring, eplekunst og konserter. Mange aktører er involvert i arrangementet, både fruktprodusenter, kunstnere, skoleelever og ulike frivillige organisasjoner og lag, mens prosjektlederen for Eplefesten er ansatt ved MTNU¹⁰.

Vi har intervjuet fire personer som på ulike måter har vært involvert i arbeidet med Norsk Eplefest. Disse fire personene representerer Sagavoll Folkehøgskole, MTNU, Midt-Telemark Landbrukskontor og Eplefestens arbeidsgruppe for kultur og identitet. I vår sammenheng har det vært sentralt å diskutere hvordan innholdet i Eplefesten og måten en har etablert dette prosjektet på kan anses som et eksempel på et tiltak som tar utgangspunkt i en langsiktig strategi for kompetanse- og næringsutvikling i frukt- og kulturneringa i regionen. Eplefesten har på denne måten flere krysningspunkter med kompetanseprosjektet, for eksempel i forhold til dette med å sette i gang tiltak for å øke samhandling og samarbeid mellom ulike aktører som tidligere ikke har vært kjent med hverandre. Hver Eplefest har også hatt et eget faglig program som spesifikt har hatt kompetanseheving som målsetting.

Ifølge våre informanter har de to eplefestene som er gjennomført vært svært vellykkede arrangementer. Med utgangspunkt i råvaren eplet har man satt fokus på det lokale næringslivet og den lokale verdiskapingen som foregår i Sauherad. En har fått stor oppmerksomhet og oppslutning rundt arrangementet både i mediene og hos lokalbefolkningen. Selv om det enda er tidlig å si noe om hvilke konkrete effekter eplefesten har hatt, er det enighet om at den har fungert veldig godt som identitetsskapende og mobiliserende tiltak for Sauherad. Eple- og kunstbygda Sauherad har gjennom dette prosjektet opplevd en veldig positiv markedsføring av seg selv. Den sterke involveringen av barn og unge, helt fra barnehagene til og med videregående skole framheves som spesielt positivt. Gjennom å etablere en bevissthet og stolthet hos de unge kan en bygge et godt fundament for framtida. På sikt vil dette forhåpentligvis kunne føre med seg andre effekter knyttet til entreprenørskap, næringsetablering og bosetting.

¹⁰ For detaljert informasjon om innhold og organisering for Norsk Eplefest, se www.eplefest.no, eller MTNUs nettsider www.mtnu.no.

En annen effekt av eplefesten er at bevisstheten om hvilke verdiskapingspotensialer som ligger i lokale råvarer sannsynligvis har økt. Gjennom Eplefesten har en fått inspirasjon og eksempler på hvordan en kan knytte lokale råvarer sammen med lokal kultur, identitet og historie, noe som bidrar til å heve kompetansen og bevisstheten hos lokale epleprodusenter og kunstnere (og andre bedrifter/næringer) om hvilke potensialer som ligger i dette. En ser for eksempel at flere produsenter ønsker å presse sin egen eplemost hvor en knytter produktet til spesielle historier som finnes på gården, og kunstnerne og galleriene bruker epler og frukt som tema og utgangspunkt for både utstillinger og kunstproduksjon.

Norsk Eplefest har også skapt ny samhandling mellom ulike lokale aktører, både næringsliv, kompetanseaktører og frivillige lag og organisasjoner. Flere trekker fram samarbeidet mellom Sagavoll Folkehøgskole og blomsterdekoratørlinja ved Lunde videregående skole som spesielt positivt. Særlig folkehøgskolen har gjennom dette arrangementet etablert nye og viktige relasjoner til aktører i bygda. Det framheves at en fortsatt har en del å gå på i forhold til å få inkludert fruktnæringa i prosjektet. Eplefesten arrangeres midt i fruktproducentenes høysesong, så mange er travelt opptatt med innhøsting når arrangementet avvikles. Fortsatt er det flest volumprodusenter i næringa, og mange av disse er ikke så interessert i å utvikle egne produkter og starte videreforedling på gården, de anser dermed ikke så relevant å delta på Eplefesten.

Dette er imidlertid ikke en evaluering av Norsk Eplefest i seg selv. Som nevnt tar vi den inn her for å vise et eksempel på et prosjekt som innebærer en annen måte å tenke næringsutvikling og kompetanseutvikling på. Her tar man ikke i så stor grad hensyn til små bedrifters individuelle behov for kompetanseheving, en ser derimot på det med et overordnet perspektiv på hvilke felles behov ulike aktører i Sauherad har for næringsutvikling og kompetanseheving.

4.5 Vurdering av tiltakene

På bakgrunn av de fire eksemplene som er trukket fram her, er det mulig å trekke noen oppsummerende refleksjoner rundt verdien av og effekten av ulike typer kompetanseutviklende tiltak. Vår erfaring er at rollen som MTNU har tatt som ”brobygger” og initiativtaker til samhandling, vurderes som positiv av alle, men det varierer hvor mye konkret nytte og behov de enkelte bedrifter og kompetansemiljøer har hatt av å delta. Samarbeid med formelle kompetansemiljø er en ny tanke for mange i næringslivet. De som ikke har gjort dette før er ikke alltid i stand til å vurdere nytten eller effekten på kort sikt, derfor kan det være sparsomt med kommentarer fra bedriftene.

Vi erfarer at når en spør bedrifter og kompetansemiljøer som har deltatt på frokostmøter og rundturer om tilbakemeldinger, har de ikke reflektert så mye omkring dette. De er generelt positive til tiltakene, og de mener initiativet fra MTNU er nyttig og bra. Selv om en gjennom disse tiltakene har fått i stand møter mellom næringsliv og kompetansemiljøer, er det

usikkert om de har gitt langsiktige effekter i form av nytt eller forbedret samarbeid. Informasjonsutveksling og kontaktpunkter er viktige i forhold til å bygge opp kjennskap og tillit i et langsiktig perspektiv, men en oppnår flere varige samarbeidsrelasjoner gjennom å arrangere tiltak av mer forpliktende art.

Kurset i elektronisk forretningsdrift er et godt eksempel på dette. Her er det langt mer engasjement å spore hos informantene: I dette tiltaket har en tatt utgangspunkt i et generelt tema, samtidig som en har fått deltakerne til å se en konkret relevans og nytte av dette i sin egen virksomhet. Tiltaket har også vært forpliktende, i den forstand at det har vært krav om at bedriftene selv har måttet gjøre en egeninnsats for å kunne delta. Kurset i elektronisk forretningsdrift viser også at ideer som har utspring i konkrete lokale behov kan føre til langsiktige effekter i form av større prosjekter og mer varige samarbeidsrelasjoner, jf. etableringen av et eSenter.

Norsk Eplefest er et annet eksempel på et utviklingstiltak som involverer deltakerne på en annen måte enn hva tilfellet er i et kurs. Her har flere ulike aktører, både fra næringsliv, kompetanseinstitusjoner og frivillige lag og foreninger gått sammen rundt et felles prosjekt. Også begreper som kompetanseheving og næringsutvikling blir her forstått på en litt annen måte enn i mer tradisjonelle kurstiltak og undervisningstilbud. Eplefesten er ikke rettet mot enkeltbedrifters ”små” og individuelle behov. Arrangementet er snarere et prosjekt som tar utgangspunkt i mer overordnede og generelle utviklingsbehov som frukt-næringen og kultur- og reiselivsnæringene i regionen har, særlig i forhold til dette med produktutvikling, markedsføring og synliggjøring. Slik blir Norsk Eplefest et eksempel på et tiltak som står nærmere en overordnet regional strategi for kompetanseutveksling, samarbeid og næringsutvikling enn en del av de andre mer kursorienterte tiltakene i prosjektet.

5 OPPSUMMERING

Det er vanskelig å gi noen konklusjoner i et prosjekt som fremdeles preges av å være underveis. I stedet vil vi komme med noen oppsummerende og sammenfattende vurderinger etter at vi som evalueringsteam har fulgt prosjektet i hele prosjektperioden. Vi vil også reflektere noe over hvordan erfaringene med prosjektet kan brukes hvis prosjektmodellen skal overføres til andre regioner.

5.1 Forholdet mellom teori og praksis

En viktig side ved prosjektet har vært å prøve ut en teori i praksis. Teorien som ble formidlet i forprosjektet bygger på erfaringer om betydningen av en ”brobygger” mellom kompetansebehov og kompetansetilbud, mellom bedrifters behov for kompetanse og kompetansetilbuders evne til å imøtekomme disse behov med tilbud (for eksempel gjennom Kompetansemeglingsprosjektet til Norges forskningsråd). Hensikten har vært å sette kompetanseutvikling i næringslivet på dagsordenen, både for de som etterspør kompetansen og de som

tilbyr den. Praksisen viser at man fort kommer inn i komplekse forhold når man skal konkretisere hva denne kompetansen egentlig er.

Behovsbevissthet

Teorien viser at bedrifter kan ha kompetansebehov selv om de ikke er bevisste på dette. Dette synes praksisen i prosjektet å bekrefte. Når man spør bedriftene om hva slags kompetansebehov de har, er det mange som sier at de ikke har noen konkrete behov. Om man får til et møte med bedriften og en samtale om bedriftens kjerneområder og muligheter, kommer det derimot fram flere behov som fordrer kompetanse. Situasjonen for mange bedrifter er også at de ikke er klar over hva slags kompetanse de vil komme til å trenge i framtiden. Her viser praksisen at kompetansebehov er noe som kan skapes. Gjennom å peke på ulike sider ved framtidens arbeidsplasser, teknologi og marked, vil bedriftene bli klar over og bevisst visse behov. Dette ser vi for eksempel i forbindelse med kurset i elektronisk forretningsdrift, som fikk gode tilbakemeldinger fra deltakerne.

Uformell kompetanseoverføring

Teorien viser at det finnes både formelle og uformelle kompetansemiljøer. Det er viktig for kompetanseutviklingen i en region at den uformelle kompetanseoverføringen mellom bedrifter finner sted. Praksisen viser at dette ikke har vært enkelt. Flere typer bedrifter ønsker å komme i kontakt med andre bedrifter i samme bransje slik at de kan lære av hverandre, men det er begrenset hvilke tips man ønsker å formidle til potensielle konkurrenter. Prosjektet har forsøkt å etablere kompetansemøteplasser for å fremme både den formelle og uformelle kompetanseutvekslingen. Frokostmøtene er et eksempel på dette. Her er erfaringene delte hvorvidt man har lyktes med den uformelle kompetanseutvekslingen eller ikke. Et godt eksempel var møtet om bioenergi der det i ettertid har foregått et samarbeid og en erfaringsutveksling mellom virksomheter, både offentlige og private. Andre temaer var interessante og man lærte en del, men man fikk ikke kontakt med andre deltakere i etterkant. For å øke samhandlingen og involveringen av deltakerne både under og etter møtene, kunne en kanskje eksperimentere noe mer med formen på møtene. For eksempel kunne en jobbe mer i grupper eller gjennom en "kompetansekafé" hvor felles problemstillinger ble drøftet i en uformell atmosfære under ledelse av en faglig prosessveileder. Formen på kurset i elektronisk forretningsdrift hadde noe av dette i seg, og fikk gode tilbakemeldinger av de involverte partene.

Formelle kompetansemiljøer

Teorien sier at de formelle kompetansemiljøene trenger en "dytt" eller et "trekk" for å komme på banen med sine tilbud til det lokale/regionale næringslivet. Praksisen viser at dette ikke er lett, noe som henger sammen med at kompetansemiljøenes virksomheter er svært ulike. Skolene har mest erfaring med å undervise elever, selv om ressursentrene ved de videregående skolen søker å bygge opp mer utadrettet virksomhet. Erfaringene med

dette varierer mellom skolene i regionen, og det er Lunde videregående skole som synes å ha hatt mest utadrettet virksomhet fram til nå. Dette prosjektet synes å ha lyktes med å involvere videregående skole, spesielt i tilknytning til Lunde videregående skole, der prosjektlederen selv har hatt sin forankring. Men også her synes man å være avhengig av at noen innenfor den videregående skolen kan fungere som en ustrakt arm til næringslivet, eller at det allerede eksisterer en "brobygger".

Når det gjelder de andre formelle kompetansemiljøene, slik som Sagavoll Folkehøgskole, HiT-Bø og Telemarksforskning-Bø, er erfaringen at disse er vanskelig å få på banen. Dette skyldes først og fremst at deres hovedmarked befinner seg utenfor regionen. Folkehøgskolen blir ofte sett på som en "isolert øy" i regionen, men det er også et kompetansemiljø, både i form av personalet og av elevene som er der. Den vellykkede involveringen av folkehøgskolens lærere og elever i tilknytning til gjennomføringen av Norsk Eplefest i Sauherad i 2006 og 2007, er et godt eksempel på hvordan man kan få et nytt kompetansemiljø på banen. Folkehøgskolene selv har i den senere tid fått krav fra sentralt hold om å være mer aktive med kompetansetilbud i sine lokalsamfunn, gjerne i form av kortkurs, noe som også kan utløse en ny kompetansepotensial for regionen i framtida.

For HiT-Bø er situasjonen delvis den samme som for folkehøgskolen, siden en også her har størst fokus på studenter som kommer utenfra regionen. Samtidig har de også krav på seg om å drive mer "utadrettet virksomhet", særlig for å bli noe mindre avhengig av statlig støtte. Det varierer stort blant de ansatte ved høgskolen hvilken erfaring de har med slik utadrettet virksomhet, og dermed vil det også være litt tilfeldig hvem som kommer i kontakt med hvem. Erfaringen fra dette prosjektet viser at koblingen mellom bedrifter og kompetansemiljø er fortsatt personavhengig, noe som kan både være en styrke og en svakhet, avhengig av graden av det personlige engasjementet.

Telemarksforskning-Bø lever av å utføre FoU-oppdrag, men for å overleve er virksomheten helt avhengig av et større marked enn hva regionen tilbyr. Samtidig kan det sies at TF-Bø kanskje arbeider så mye utenfor regionen, at det lokale/regionale potensialet blir nærmest oversett. Dette kan også ha noe med at det ikke er alltid lett å jobbe med forskning som kan være sensitiv i et område der forskerne selv har tilhørighet. TF-Bø er også et samfunnsvitenskaplig institutt, noe som gjør at den direkte nytten til enkeltbedrifter er mindre tydelig enn om det var et teknologisk institutt. Hovedoppdragsgiverne til TF-Bø er offentlig virksomhet, slik som fylker, regionråd, kommuner, departementer, eller virkemiddelapparatet som Innovasjon Norge og Norges Forskningsråd, altså det som kommer inn som støtteapparatet til bedriftene. Mange mindre bedrifter vil kanskje vurdere innkjøp av tjenester fra Telemarksforskning-Bø som for dyrt, noe som også delvis forklarer hvorfor TF-Bø har vært noe avholdende i forhold til å rette tilbud mot bedriftene. Et potensial ved TF-Bø som kunne vært trukket fram i prosjektet, er hvordan bedrifter i Midt-Telemark kan inngå som "forskningfeltet" for eksisterende og planlagte forskningsprogram eller forskningsprosjekter

ved TF-Bø. Dette ville kunne imøtekomme lokale bedrifters kompetansebehov og samtidig TF-Bøs behov for et felt for å drive forskning.

Prosjektet viser at det oppstår mange utfordringer underveis når man skal knytte kompetansebyggerteorien og -praksisen sammen. Det er imidlertid en styrke ved prosjektet at erfaringene fra praksisen kan gjøre teorien og modellen for kompetansebygging bedre. Et eksempel på dette er betydningen av å avdekke hvilke behov kompetansmiljøene selv har. Det er lett å ta for gitt at kompetansmiljøene ønsker å komme på banen, men erfaringene i prosjektet viser at det ikke er slik – det er derfor viktig å også få frem kompetansmiljøenes behov. Kompetansmiljøene er også en stor del av næringslivet; TF-Bø er for eksempel en av de større private bedriftene i regionen. Samtidig kan en stille spørsmål ved om hvorvidt erfaringene fra dette prosjektet tilsier at man også burde tenke på å henvende seg til kompetansmiljøer utenfor regionen i større grad.

5.2 Betydningen av god organisering

I notatet fra forprosjektet trekkes det å ”plassere modellen i en overordnet strategi for kompetanseutvikling og innovasjon/verdiskaping”¹¹ fram som en utfordring for kompetansebyggerprosjektet. Målsettingen om å etablere en fungerende arbeidsmodell for kompetansebygging og forankre denne i MTNUs generelle arbeid har vært en annen utfordring. Begge utfordringene er nært knyttet til organisering og styring.

Alle prosjekter av denne typen vil være personavhengig. Både de som leder prosjekter i det daglige og de som sitter i ulike styringsgrupper og referansegrupper vil legge føringer for hvilke tiltak og aktiviteter som blir prioritert og vektlagt. Prosjektlederens kompetanse har vært i skjæringspunktet mellom industri/produksjonsbedrifter/småbedrifter på den ene siden, og skoleverket på den andre. Prosjektansvarlig har sammen med de andre medarbeiderne ved MTNU utfyllt med annen kompetanse. Det synes som om det har vært sterkt fokus på å forankre tankegangen fra dette prosjektet over i MTNUs generelle virksomhet. Dette må en også ha et særlig fokus på i slutfasen av prosjektet, slik at koordineringen av behov og tiltak kan fortsette når prosjektlederstillingen forsvinner ved årsskiftet. Selv om kompetansebygging nå skal inngå i MTNUs generelle arbeid, blir det likevel en utfordring å opprettholde ”trøkket” på dette feltet uten egne avsatte ressurser til dette. Etter vår vurdering er det mulig å la prosjektlederfunksjonen i fortsettelsen inngå som en del av de generelle lederoppgavene ved MTNU, men det kan være behov for ekstra ressurser til å opprettholde den direkte og utadrettede kontakten med bedriftene, noe som flere informanter i evalueringen trekker fram som spesielt positivt.

Brobyggerrollen

¹¹ Per Ingvar Haukeland (2005): *Kompetansebygging Midt-Telemark*. Telemarksforskning-Bø, Notat nr.4/2005, side 17.

Selv om brobyggerfunksjonen kunne vært løst annerledes enn hva som har vært tilfelle, henger likevel MTNUs arbeidspraksis nært sammen med den foreslåtte modellen. Til tross for at MTNU i stor grad har inntatt rollen som ”arrangør”, henger det konkrete arbeidet som har blitt gjort i prosjektet godt sammen med hovedmålsettingen, som er å ”øke samhandlingen mellom kompetansemiljøer og næringslivet gjennom bruk av den skisserte kompetansebrobyggermodellen”. Gjennom ulike arrangementer og tiltak har faktisk MTNU etablert nye møteplasser og nytt samarbeid mellom næringsliv og kompetansemiljø, og både ”brobyggertankegangen” og fokuset på kompetanse som drivkraft for utvikling og innovasjon synes å være godt forankret internt hos MTNU.

Det har vært høy aktivitet i prosjektet, med mange tiltak og aktiviteter, noe som har vist ulike aktører i regionen at MTNU er en aktør som ønsker å jobbe for det lokale næringslivet. I de ”stikkprøvene” vi har gjort, får tiltakene generelt sett gode tilbakemeldinger fra deltakerne. Alle vi har snakket med uttrykker særlig at MTNUs rolle som pådriver og initiativtaker fungerer bra, og de signaliserer alle at det er behov for en slik koordinerende og tiltretteleggende aktør. Den positive tilbakemelding knyttet til MTNUs posisjon som mellomledd, tyder på at organisasjonen i stor grad har lyktes med å kommunisere utad hvilken rolle de ønsker å ha i kompetanseutviklingsarbeidet, både overfor kompetanseaktører og næringslivsaktører i Midt-Telemark.

Styringsgruppa

Styringsgruppa for kompetanseprosjektet har ikke fungert optimalt. Et velkjent problem eller utfordring ved prosjekter som involverer mange ulike aktører er å få styringsgrupper og referansegrupper til å fungere som gode styringsarenaer. Dette kan skyldes flere ting. Som regel mangler det ikke på entusiasme og interesse fra styringsgruppemedlemmene. Men ofte består slike grupper av opptatte personer med begrenset tid og arbeidskapasitet, og siden prosjektets gjennomføring eller grad av suksess ikke får direkte konsekvenser for de enkelte medlemmene, kan arbeidet bli nedprioritert. Sammensetningen av slike grupper kan også føre til at gruppene fungerer mer som informasjonsfora enn som styrende organer – noe en har inntrykk av i dette tilfellet. Ofte har en større fokus på å få de rette institusjonene og aktørene representert i gruppa, og mindre fokus på hvorvidt personene har den rette kompetansen, rollen eller posisjonen innad i sin virksomhet/institusjon. Det er ikke alltid slik at en ideell fordeling av representanter fra ulike typer virksomheter og institusjoner er det som skal til for å styre et prosjekt i riktig retning.

I dette tilfellet kunne en gjort noen grep underveis for å trekke styringsgruppa mer aktivt inn i prosjektet. En kunne for eksempel inkludert flere næringsaktører i gruppa, og/eller trukket inn representanter med større intern beslutningsmyndighet fra de ulike institusjonene som allerede er representert (særlig gjelder dette representantene fra HiT og Telemarksforskning). På denne måten kunne en ha oppnådd en bedre strategisk dialog i gruppa, og på bakgrunn av dette utviklet et velfungerende ”innovasjonsforum”. Et innovasjonsforum med basis i en mer operativ og strategisk styringsgruppe kunne tydeliggjort prosjektets retning i

større grad, og en kunne ha plassert prosjektet tydeligere i forhold til regionens overordnede utviklings- og innovasjonsstrategier. Det kunne også ha lettet arbeidet for prosjektleder, siden en da ville gått tettere inn i et team der engasjementet fordeles på flere personer.

5.3 Et prosjekt med overføringsverdi

Selv om det alltid vil være rom for forbedringer, har en gjennom dette prosjektet høstet mange gode erfaringer som bidrar til å belyse hvorvidt den skisserte brobyggermodellen kan være relevant å benytte i andre regioner. Som et startpunkt på diskusjonen om overføringsverdi kan vi oppsummere funnene i evalueringen på følgende måte:

Positive resultater

- Høy aktivitet, mange vellykkede tiltak
- MTNU har synliggjort seg som en aktiv aktør
- Har synliggjort at det er et behov for en kompetansebrobygger
- Tett kontakt med næringslivet
- Har kommet i større inngrep med kompetanseaktører som videregående skoler og Høgskolen i Telemark
- Regionale aktører har fått økt kjennskap til hverandre, det er lagt et godt grunnlag for samhandling og samarbeid

Kritiske spørsmål

- Hvordan justere den teoretiske modellen etter erfaringene fra praksisen?
- Har en lagt et for snevert kompetanseperspektiv til grunn for arbeidet?
- Har MTNU vært for mye ”arrangør”, og for lite ”videreformidler” og ”sammenkobler”?
- Har de rette aktørene og personene blitt involvert i styringen av prosjektet?

Når det gjelder overføringsverdien av Kompetansebrobyggerprosjektet, skal vi avslutningsvis trekke fram noen viktige erfaringer fra ulike faser i prosjektarbeidet. Hvis en annen region skal innføre et tilsvarende opplegg er det nødvendig å tilpasse disse fasene til regionale forhold. Hvordan de ulike fasene gjennomføres påvirker tiltakene og aktiviteten, og skaper således både muligheter og begrensninger for prosjektet.

Følgende faser har vært sentrale i Midt-Telemarkprosjektet:

- Idéfasen
- Planleggings- og organiseringsfasen
- Behovs- og tilbudskartleggingsfasen
- Tiltaksfasen
- Evalueringsfasen
- Utviklingsfasen

Idéfasen

Når det gjelder den første fasen, idéfasen, vil konkretiseringen av hva kompetansebyggerrollen består i være fremtredende. Denne rollen kan utformes på ulike måter: arrangør, bindeledd, videreformidler, veiviser/rettleider, sammenkobler, strategisk utviklingsaktør er alle stikkord som beskriver ulike brobyggerroller. Et annet spørsmål er knyttet til hva slags kompetanse en brobygger må være i besittelse av. Erfaringene fra Midt-Telemark viser at det er viktig å ha en felles forståelse av hva prosjektideen går ut på. Det er også viktig å avgrense fokusområdet og definere hvilke målsettinger man ønsker å oppnå. Ønsker man å se bare på private bedrifter, eller skal også offentlige virksomheter være med? Skal man fokusere på de små bedriftene, som har lite erfaring med å samarbeide med kompetansemiljøer, eller skal man involvere alle bedrifter? Skal det jobbes med å få på plass kompetansebrobygging mellom bedrifter og uformelle kompetansemiljøer, eller bare mellom bedrifter og formelle kompetansemiljøer? Er det enkeltbedrifters kompetansebehov eller overordnede regionale og strategiske kompetansebehov en skal jobbe med? Kanskje er det litt av begge deler? Det finnes altså ulike perspektiver på kompetansebrobygging, og en må være bevisst på hvilke en ønsker å fokusere på.

Planleggings- og organiseringsfasen

I planleggings- og organiseringsfasen er det viktig å ta seg god tid, siden det er sentralt å få til en bred forankring og et godt eierskap til prosjektet. Det er også avgjørende å involvere aktører med riktig og utfyllende kompetanse, og det kan være nyttig å vurdere ulike måter å organisere prosjektet på. For eksempel kan et operativt prosjektteam sammensatt av personer med sammenfallende kompetanse være mer hensiktsmessig enn en bred styringsgruppe sammensatt av personer med svært ulik kompetanse. Et annet element i denne fasen er å se på hvordan kompetansebrobyggerfunksjonen passer sammen med øvrige funksjoner som er knyttet til samarbeid mellom næringsliv og kompetansemiljøer, slik som FoU, opplæring og rådgiving. Et eksempel på dette er å knytte opplegget til det nasjonale programmet Forskningsbasert kompetansemegling ved Norges forskingsråd. Her eksisterer det egne kompetansemeglere i FoU-miljøene som brobyggeren kan utnytte. Med andre ord kan den regionale kompetansebrobyggeren alliere seg med den nasjonale kompetansemeglere, som da vil kunne hente kompetanse inn til regionen fra andre nasjonale og internasjonale kompetansemiljøer. TF-Bø har en slik kompetansemeglerfunksjon, men dette arbeidet har ikke vært knyttet opp til kompetanseprosjektet i Midt-Telemark. Derfor vil det i planleggingen andre steder være viktig å skaffe seg god oversikt over hva de ulike kompetansemiljøene i regionen kan bringe inn i prosjektet.

Behovs- og tilbudskartleggingsfasen

Behovs- og tilbudskartleggingsfasen er også en viktig fase som man bør bruke god tid på. Her viser erfaringene fra Midt-Telemark at den oppsøkende praksis er helt sentral; uten den vil en kartlegging bli svært vanskelig. Det er viktig at kompetansebrobyggeren har kjennskap til næringslivet og har lett for å snakke næringslivets språk. Brobyggeren må i tillegg selv være entreprenøraktig og fokusere på muligheter. En bedrift vil kanskje ikke selv være fullt og helt bevisst sine utviklingsbehov, noe som betyr at brobyggeren må kun-

ne bidra til denne bevisstgjøringen. I tillegg til god kjennskap til næringslivet, må også brobyggeren ha god kjennskap til kompetansemiljøene og ulike kompetansetilbud. Med andre ord kreves det en tilsvarende oppsøkende virksomhet hos kompetansemiljøene som hos bedriftene for å få fram kompetansemiljøenes relaterte virksomhet og behov. Her må brobyggeren også forsøke å komme med ideer om hvordan kompetansemiljøene kan komme på banen innenfor sin egen virksomhet. Slik sett er brobyggerrollen krevende. De viktigste egenskapene synes å være engasjementet og evnen til å lære, samt evnen til å kunne snakke med folk og se og forfølge muligheter. Det kan også være riktig i denne fasen å vurdere hvorvidt man skal gå utenfor regionen i søk etter kompetanse, for prosjektet trenger ikke å være "låst" til lokale/regionale kompetansetilbydere.

Tiltaksfasen

Tiltaksfasen vil variere avhengig av de foregående fasene, men erfaringer fra Midt-Telemark viser at en variasjon synes å være heldig. Det kan være nyttig med frokostmøter og spesielle kurs, men det kan også være nyttig å gå enkeltvis på bedriftene. En bedrift kan ha et spesielt driftsbehov, noe kompetansebrobyggeren da kan være behjelpelig med å finne noen som kan dekke. Tiltakenes effekt vil variere etter hvem bedriftene er og hvilke behov de har. Det er mulig at brobyggerrollen passer best til de mindre bedriftene, og da vil det også være nyttig å tilpasse behovene og tilbudene den enkelte bedrift. Kanskje vil brobyggeren også kunne bistå med søknadsskriving for å få midler inn til bedriften. Det har ikke vært tilfelle i Midt-Telemarkprosjektet, men andre regioner vil kunne forsøke dette. Det er alltid en utfordring å treffe enkeltbedriftenes behov med fellestiltak, men en bør likevel jobbe for å sette i gang tiltak som retter seg mot overordnede regionale behov som går på tvers av ulike bedrifter og bransjer. Erfaringene fra Midt-Telemark viser at særlig de store kompetansemiljøene etterlyser litt større regionale strategiske tiltak.

Evalueringsfasen

Evalueringsfasen er noe som Midt-Telemarkprosjektet har hatt et fokus på fra starten av. De har ønsket en følgeevaluering for å få råd og veiledning underveis. MTNU som prosjektansvarlig må selv svare på hvor nyttig det har vært, men at man evaluerer underveis er viktig for å selv lære av erfaringene som er gjort. Også internt i MTNU har det foregått kontinuerlig evaluering av egen praksis, og det har vært skrevet interne rapporter til eksterne finansieringskilder. Dette har bidratt til at kvaliteten på prosjektet vurderes av flere enn de som driver prosjektet – noe som særlig er en styrke hvis prosjektet skal overføres til andre regioner.

Utviklingsfasen

Utviklingsfasen er noe, på samme måte som evalueringsfasen, som foregår hele tiden. Her er det en utfordring å ha en tydelig struktur i prosjektet. Prosjektet må ha en klar retning, samtidig som vurderingen av både strukturen og retningen må bygge på de erfaringer man gjør seg underveis. Her er struktur og fleksibilitet nøkkelord. Man trenger struktur for å vite hva som skal gjøres og hvordan. Man må etablere gode rutiner underveis for å samle

og dokumentere nødvendig informasjon om effektene i prosjektet, samtidig som strukturen må være fleksibel nok til at den kan justeres. Erfaringene fra Midt-Telemark viser at dette er to helt nødvendige sider for å få til et dynamisk opplegg for kompetansebygging.

Avslutningsvis vil vi trekke fram at erfaringene fra Midt-Telemark viser at MTNU har lyktes med å synliggjøre at det er behov for en kompetansebygger mellom næringslivet og kompetansemiljøene. Hvordan denne funksjonen vil se ut i Midt-Telemark i framtiden er uvisst, men at den blir videreført på ett eller annet vis er vi nokså sikre på. I prosjektet finnes mange erfaringer som kan være til nytte for andre regioner. Siden kompetanse fortsatt er en sentral utviklingsfaktor som skaper grunnlag for regional innovasjon og verdiskaping, mener vi at kompetansebyggermodellen burde ha høy overføringsverdi til andre regioner.