



**Følgeevaluering av
prosjektet
”Kompetanse-
brobygging i
Midt-Telemark”
Statusnotat**

*Av
Heidi Stavrum og
Per Ingvar Haukeland*



Telemarkforskning-Bø

**TF-notat nr 1/2007
08. februar 2007**

© Telemarksforsking-Bø 2007
TF-notat nr. 1/2007
ISSN 0802-3662
Pris: kr.110

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

FORORD

”Kompetansebygging 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 kompetansebyggingssprosjektet. Det overordnede fokuset for evalueringen er å vurdere hvorvidt prosjektets operative arbeid står i samsvar med målsettingene som er satt for prosjektet. Evalueringen er lagt opp som en følgeevaluering: Dette statusnotatet presenterer noen foreløpige ”underveis-vurderinger” av prosjektet, mens en sluttrapport vil foreligge ved utgangen av 2007.

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 første del av evalueringen har vært Andres Eika og Wenche Hvattum ved Midt-Telemark Næringsutvikling, og vi vil takke dem for godt samarbeid.

Bø, 08.02.2007

Per Ingvar Haukeland
Prosjektleder

Heidi Stavrum
Prosjektmedarbeider

INNHold

1	Innledning.....	7
1.1	Metode.....	7
2	MTNU som kompetansebrobygger	8
2.1	Kompetansebrobygging i praksis	10
2.1.1	Måloppnåelse.....	11
2.1.2	Organisering	12
2.1.3	Det operative arbeidet med tiltak.....	15
2.2	Kompetansebrobyggende tiltak – tre eksempler	17
2.2.1	Frokostmøter.....	17
2.2.2	Rundtur for skoleverket.....	19
2.2.3	Kurs i Elektronisk Forretningsdrift	20
2.2.4	Oppsummerende vurderinger av tiltakene.....	22
3	Oppsummering og anbefalinger for videreføring.....	23
3.1	På vei mot forankring av brobyggerrollen.....	23
3.2	Hva kan gjøres framover?.....	24

1 INNLEDNING

”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. 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, og det ble på bakgrunn av dette skissert en modell for samhandling kalt ”Kompetansebrobyggermodellen”¹.

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 et todelt fokus: 1) på prosjektets mål, arbeidsmetodikk, organisering (vurderinger av måloppnåelse, forankring av brobyggerrolle/arbeidsmetodikk, organisering, kvalitetssikring), og 2) på prosjektets konkrete tiltak og aktiviteter (vurderinger av det operative arbeidet i prosjektet). På bakgrunn av vurderinger av disse to dimensjonene vil evalueringen også komme med noen anbefalinger knyttet til videreføringen av prosjektet. Evalueringen er lagt opp som en følgeevaluering: Dette statusnotatet presenterer noen foreløpige ”underveis-vurderinger” av prosjektet, mens en sluttrapport vil foreligge ved utgangen av 2007.

1.1 Metode

Siden evalueringen er lagt opp som en følgeevaluering vil datainnsamlingen foregå i to bolker. Den første delen av datainnsamlingen, som ligger til grunn for dette notatet, har foregått i desember 2006 og i januar 2007. Datainnsamlingen har bestått av følgende deler:

- Intervjuer/samtaler med prosjektleder og prosjektansvarlig ved MTNU². Disse intervjuene ble gjennomført i MTNUs lokaler, og det ble gjort opptak av samtale.
- Intervjuer/samtaler med deltakere fra tre av tiltakene i prosjektet. Deltakerne som er intervjuet representerer både næringsliv (bedrifter) og kompetansemiljøer i regionen. Det er til sammen gjort 9 intervju pr telefon. Informantene er tilfeldig valgt ut på bakgrunn av prosjektlederens lister over personer som har vært involvert i prosjektet. Siden rammene for evalueringen er forholdsvis små, har det ikke vært rom for å intervjuere deltakere fra alle tiltakene. Tre tiltak har derfor blitt valgt ut: De tre eksempeltiltakene har ulikt innhold, organisering og profil, og vil således være eksempler på ulike tilnærminger til hvordan begrepet ”kompetansebrobygging” foregår i praksis.

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

² Når vi videre i notatet refererer til ”prosjektledelsen”, er dette en fellesbetegnelse for prosjektleder og prosjektansvarlig.

- 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.

Det planlegges en oppfølgende datainnsamlingsrunde i siste halvdel av 2007. Her vil det igjen bli foretatt samtaler med prosjektleder og prosjektansvarlig ved MTNU, i tillegg til at det vil bli gjennomført samtaler med flere aktører som har vært involvert i prosjektet. I den siste delen av evalueringen vil en også vurdere hvorvidt prosjektet eventuelt har endret innhold eller retning, på bakgrunn av de vurderinger og anbefalinger som blir presentert i dette statusnotatet.

2 MTNU SOM KOMPETANSEBROBYGGER

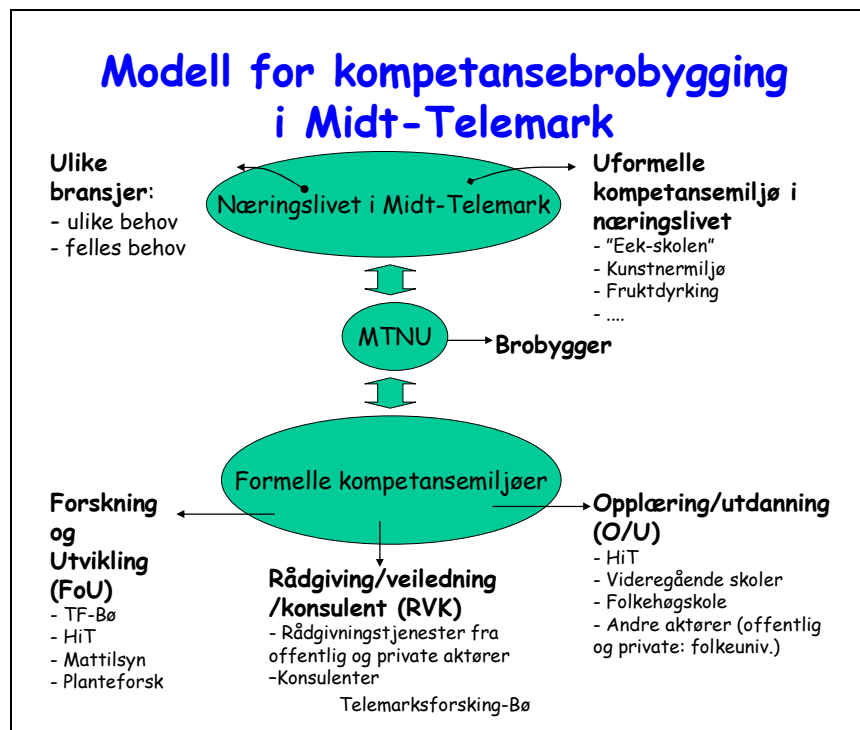
Med utgangspunkt i tanken om at kompetanse er en sentral drivkraft for verdiskaping, regional utvikling og innovasjon, er arbeidet med utvikling av kompetanse knyttet til næringslivets behov en sentral del av MTNUs generelle virksomhet. I tillegg til å være kommunenes operative næringsapparat, innebærer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

En kjent utfordring knyttet til dette med 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 nettopp så 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 behov³.

³ Haukeland (2005): *Kompetansebrobygging Midt-Telemark*. Telemarksforskning-Bø, Notat nr.4/2005, side 12.

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”; et mellomledd mellom næringsliv og kompetansmiljøene i regionen:



Figur 1 Modell for kompetansebrobygging Midt-Telemark⁴

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 kompetansmiljøene
- 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 kompetansmiljøer, samt ha et spesielt fokus på å gjøre formelle kompetansmiljøer attraktive for næringslivet.

⁴ Per Ingvar Haukeland (2005): *Kompetansebrobygging Midt-Telemark*. Telemarksforskning-Bø, Notat nr.4/2005, side 14.

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 arbeid⁵.

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 regionen⁶.

2.1 Kompetansebrobygging i praksis

Formålet med denne følgeevalueringen er å vurdere hvor langt en har kommet i prosessen med å etablere MTNU som ”kompetansebrobygger” i Midt-Telemark. I den følgende delen av notatet vil dette vurderes nærmere, på bakgrunn av en presentasjon av det innsamlede datamaterialet: I kapittel 2.1 presenteres prosjektledelsens og styringsgruppas synspunkter på prosjektets måloppnåelse, organisering og operative arbeid. Kapittel 2.2 er en nærmere beskrivelse av tre av tiltakene som har blitt gjennomført i regi av prosjektet. Her vil en både komme inn på deltakernes konkrete erfaringer med å delta, samt prosjektledelsens vurderinger av de tre tiltakene.

⁵ Midt-Telemark Næringsutvikling AS: *Prosjektplan: Kompetansebrobygging i Midt-Telemark*.

⁶ Samme sted.

2.1.1 Måloppnåelse

Hovedmålsettingen for prosjektet, dette med å få til en fungerende arbeidsmodell og forankre denne i MTNUs generelle arbeid, også i etterkant av prosjektperioden, trekkes fram av både prosjektlederen og prosjektansvarlig som det viktigste målet. Hvis en skal få til en varig effekt, er det nødvendig å bygge opp en måte å jobbe på som kan fungere også i ettertid. En ønsker å unngå det som ofte skjer i forbindelse med midlertidige prosjekter; at det brukes store ressurser i en prosjektperiode, også skjer det lite eller ingenting i etterkant. Alle i styringsgruppa framhever også at målsettingene for kompetansebrobyggingsprosjektet er riktige: 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 styringsgruppediskusjonen 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 bygge opp kompetanse slik at man er rustet når det kommer dårligere tider. Prosjektansvarlig viser også til at prosjektet har vært effektivt i forhold til å åpne dørene inn til en del aktører som MTNU uansett har ønsket å samarbeide med, det har vært godt å ha dette prosjektet å vise til når en har forsøkt å opprette kontakt med ulike eksterne aktører.

Når det gjelder de sju delmålene som er satt for prosjektet, sier både prosjektlederen og prosjektansvarlig at disse oppleves som relevante, og at de har vært en god rettesnor for det operative arbeidet. Selv om ikke alle målene er fullt ut 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 dukker 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), har involvert ca 150 personer i tiltak fram til årsskiftet 2006/2007
5. Gjennomføre 15 hovedprosjekter med opplæringstilbud som engasjerer inntil 100 deltakere.	- antallet tiltak og involverte personer er ikke avgjørende for suksess, viktigere å fokusere på behov, kvalitet og relevans i arbeidet med kartlegging og tiltak
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 etterspør, 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 vha lobbyvirksomhet og mediefokus på saken.
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.	- dette målet skal realiseres i løpet av 2007, planen er å utvide styringsgruppa med flere aktører fra næringslivet, utvikle denne til å fungere som et innovasjonsforum

Når en går gjennom det skriftlige materialet fra prosjektet og ser prosjektledelsens vurderinger i sammenheng med dette, bekreftes inntrykket av at aktiviteten har vært stor og at arbeidet i prosjektet generelt sett har vært målrettet. Det gjenstår fremdeles noe før alle målsettingene fullt ut er nådd, men dette må ses i sammenheng med at prosjektets varighet går fram til og med desember 2007. Særlig positiv sett fra evaluators side, er den sterke bevisstheten som prosjektledelsen viser i forhold til viktigheten av å etablere en varig forankring av brobyggermodellen, samt fokuset de har på å se prosjektet i sammenheng med MTNUs generelle mandat og virksomhet.

2.1.2 Organisering

Hovedmålsettingen med prosjektet er å bygge opp en arbeidsmodell som skal vare, det har derfor vært viktig for prosjektansvarlig å involvere hele organisasjonen, både i oppbygginga og driftinga av prosjektet. Direktøren for MTNU er formelt sett prosjektansvarlig, men i tillegg til å ivareta denne funksjonen, har direktøren også jobbet operativt i prosjek-

tet. Som prosjektlederens overordnende har prosjektansvarlig også hatt ansvar for å styre og støtte prosjektlederen. Prosjektlederen har vært ansatt i 50 % stilling. Han har innenfor denne rammen både ivaretatt prosjektlederfunksjonen, samt deltatt i det operative arbeidet. Flere av de andre ansatte ved MTNU har også vært involvert i det operative arbeidet, innenfor rammen av den resterende 50 % stillingen som har vært avsatt til prosjektet.

Prosjektlederfunksjonen

Organiseringa internt ved MTNU har etter prosjektledelsens oppfatning fungert forholdsvis greit. Både prosjektansvarlig og prosjektlederen sier imidlertid at prosjektlederfunksjonen har vært krevende: mange 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. Prosjektansvarlig mener dette muligens kan 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 med å få i gang aktivitet og vise til at det har skjedd konkrete ting, trekkes også ifølge prosjektansvarlig fram som en viktig faktor for å få næringslivet engasjert og involvert. Det har vært avgjørende for framdriften i prosjektet å ha en ekstra ansatt som har vært dedikert bare til dette prosjektet. 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.

Prosjektleder og prosjektansvarlig mener begge at det kan 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 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). Ifølge styringsgruppa selv, har møtene 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 ønsker selv at gruppa bør utvides med flere næringsaktører, og de er positive til å eventuelt møtes noe oftere enn de har gjort fram til nå.

Både prosjektlederen og prosjektansvarlig bekrefter at styringsgruppemøtene oftest har gått ut på å spre informasjon om hva som har skjedd i prosjektet siden sist og om hvilke tiltak som er igangsatt. Det hevdes i den forbindelse at styringsgruppa har vært litt for lite aktive, og en savner mer engasjement fra dem i forhold til definering av hvilken retning prosjektet skal ta. Dette er ikke bare styringsgruppa sin skyld, prosjektledelsen kunne også muligens gjort mer for å få dem involvert i prosjektet i større grad. 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. Prosjektansvarlig er heller ikke sikker på at sammensetningen av styringsgruppa har vært riktig i forhold til å oppnå størst mulig effekt for prosjektet. De nåværende styringsgruppemedlemmene har ikke vært deltakere i tiltakene i prosjektet, de har derfor ikke hatt føling med hvordan disse har fungert. Kanskje burde sammensetningen i av gruppa vært mer knyttet til tiltakene, og kanskje burde flere av medlemmene kommet fra ledernivået i sine institusjoner. Da kunne man i større grad samordnet prosjektets strategi med de ulike eksterne institusjonenes behov og strategier. Når en nå i det siste prosjektåret skal etablere et innovasjonsforum med basis i styringsgruppa, mener prosjektansvarlig det er mulig å gjøre noen grep for å få gruppa til å fungere mer operativt og strategisk, for eksempel gjennom å inkludere flere medlemmer og arrangere møter oftere.

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. Prosjektleder og prosjektansvarlig mener det har blitt gjort en god del for å systematisere informasjonen fra prosjektet. For eksempel har den halvårlige rapporteringen til fylkeskommunen fungert som en status 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 i størst mulig grad. En utfordring her er imidlertid å sette av tid nok til oppdatering, og en 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 hva har heller ikke alltid vært oppdatert. Ut fra dette synes det som om det er et potensial framover i forhold til å gjøre forbedringer for å optimalisere kvalitetssikringen og systematiseringen av informasjon om prosjektets tiltak og erfaringer. Samlet sett er det likevel en styrke ved prosjektet at en har fokusert på å jobbe konkret og praktisk med tiltak, en har dermed unngått at prosjektet har forblitt et ”papirprosjekt” – men et operativt prosjekt.

2.1.3 Det operative arbeidet med tiltak

I forbindelse med forprosjektet ble det avdekket at kompetanse, kompetanseheving og kompetanseutveksling er kompliserte begreper, og at feltet er et fasettert problemområde. Det ble blant annet avdekket at en har både formelle og uformelle kompetansemiljø: En finner ikke kompetansetilbud bare i utdanningsinstitusjoner og i forskningsmiljø, men mange bedrifter og bransjer har spesialkompetanse som også kan brukes som utgangspunkt for å heve andres kompetanse. Å sette kompetansebrobyggermodellen ut i praksis er derfor en komplisert oppgave: Hvordan skal kompetansebehov kartlegges? 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 de skulle starte det operative arbeidet i prosjektet.

Kartlegging av kompetansebehov og - tilbud

Etter prosjektledelsens vurdering har det fungert greit å komme i kontakt med bedriftene i Midt-Telemark. Prosjektlederen har gått systematisk til verks og tatt for seg bransje for bransje, noe som har vært en god strategi. En har erfart at når en ringer til bedriftene første gang, så svarer mange at de ikke har noen behov for kompetanseheving. Men det viser seg ofte å være annerledes hvis en setter av tid til å møte dem, for mange bedrifter må ha tid før de greier å konkretisere hvilke behov de har. Her handler det om å bygge tillit mellom MTNU og næringslivet; dette har tatt tid, men nå har en vært gjennom en modningsprosess. 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. Prosjektansvarlig mener prosjektet allerede har gitt effekter. Noen nye og helt konkrete samarbeidsrelasjoner har blitt etablert, mens andre samarbeidsrelasjoner eksisterer mer på et ”bevissthetsnivå”; man kjenner til hverandre og hverandres kompetanse, og vet hvilke muligheter som finnes for gjensidig utnyttelse.

Når det gjelder kompetansemiljøene, har prosjektet etablert relasjoner mer på personnivå enn på systemnivå foreløpig. Prosjektet har for eksempel fått kontakt med en del personer på 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 flest tilbud som er direkte rettet mot nær-

ingslivet, 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 foreløpig, men dette er det ønskelig at en får til framover.

Igangsetting av tiltak

Når det gjelder beslutningene om hvilke tiltak som har blitt satt i gang, har man ikke hatt en bestemt prioritering. Prosjektledelsen har forsøkt å ta tak i signaler som har kommet, enten i møter med bedriftene, eller de har sett at det har vært relevante tilbud på Høgskolen eller på de videregående skolene, som en har jobbet aktivt for å få bedriftene med på. 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. For noe av intensjonen med prosjektet har vært å etablere en videre og mer åpen forståelse av kompetanseheving enn å bare imøtekomme bedriftenes behov med kurs, som i stor grad organiseres som tradisjonelle utdanningstilbud. Dette har en derfor forsøkt å ta tak i og prøvd å endre retningen på 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 behov. Prosjektansvarlig framhever også dette, og mener det var riktig å være litt ukritisk i startfasen i forhold til hvilke tiltak som ble igangsatt, slik at en fikk i gang aktivitet i prosjektet.

Det har også vært utfordringer knyttet til arbeidet med tiltakene. I noen tilfeller har en arbeidet mye for å utarbeide tilbud 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 generelt, gjør at det er svært hektisk i mange bransjer, så å få bedrifter til å sette av tid til møter og tiltak er ikke alltid enkelt. Mange bedrifter prioriterer også bransjeorganisasjonenes interne kompetansehevingstiltak. Prosjektledelsen uttrykker forståelse for at ikke alle kan prioritere dette prosjektets tiltak, det er heller ikke et mål å være overalt. Fokuset her må ligge på å ta fatt i de behovene som ikke bedriftene kan løse selv. Det er også utfordringer knyttet til å få de formelle kompetansemiljøene involvert; disse har også behov for å lære om hvilke muligheter og hvilken kunnskap som befinner seg i det lokale næringslivet. Prosjektansvarlig beskriver kompetanseutvikling som et samspill, der man har ulike roller, og hvor alle kan trekke veksler på hverandre. Det er derfor viktig å få til enda flere og ulike typer samhandlingsarenaer som kan gi utvikling for alle. Ikke alle tiltak behøver å være lagt opp som tradisjonelle kurs. Prosjektansvarlig beskriver hvordan et alternativt opplegg kan se ut: En kan for eksempel sette sammen ulike aktører med sammenfallende interesser, ta fatt i en felles utviklingsidé som de 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 kan alle komme ut til slutt med kompetanseheving.

Hvis en ser prosjektledelsens refleksjoner knyttet til det operative arbeidet i sammenheng med erfaringene som ble gjort i forprosjektet, ser man at det fortsatt er utfordringer knyttet til dette med å definere hva kompetanseheving, kompetanseutveksling og kompetansetilbud kan være og skal være. Det er lett å tenke i tradisjonelle retninger og sette i gang tiltak i form av kurs, hvor formelle kompetansemiljøer (særlig utdanningsinstitusjoner) ”lærer opp” bedriftene, mens det er vanskeligere å få til tiltak hvor en snur på denne relasjonen og får til andre typer utveksling eller samhandling.

2.2 Kompetansebrobyggende tiltak – tre eksempler

For å konkretisere prosjektledelsens erfaringer slik de kom til uttrykk i kapittel 2.1, vil vi i denne delen av notatet beskrive tre av de ”kompetansebrobyggende” tiltakene mer detaljert. De tre tiltakene er ulike eksempler på hvordan en kan jobbe konkret for å ”bygge bro” mellom kompetansemiljøer og næringslivet.

2.2.1 Frokostmøter

Kompetanseutvikling skjer på ulike måter, også gjennom nettverksbygging og informasjonsutveksling. Dette er bakgrunnen for at et av tiltakene i kompetanseprosjektet har vært å arrangere ”frokostmøter”. Tanken bak disse møtene er både å spre informasjon om aktuelle saker i Midt-Telemark som er av interesse for både næringsliv og kompetansemiljøer, samtidig som møtene er tenkt å fungere som et treffpunkt og en arena for nettverksbygging. 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 valgte bevisst å legge frokostmøtene til Høgskolens lokaler, dette ble blant annet gjort for å bidra til å 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 nettverket sitt.

Ifølge prosjektledelsen er tilbakemeldingene på frokostmøtene positive. En ser at personer som først har begynt å møte opp, fortsetter å komme, noe som er et godt tegn. Oppmøtet på møtene har variert ut fra hvilke tema de har hatt, og en ser at enkelte tema er mer populære og trekker mer folk enn andre. Det har vært alt fra 20 til opp mot 40 deltakere på møtene. Når det gjelder de konkrete effektene av frokostmøtene er prosjektlederen usikker på hvorvidt de direkte har ført til etablering av noen nye samarbeidsrelasjoner. Prosjektansvarlig trekker fram frokostmøtet om bioenergi som eksempel på et møte som har gitt effekter: Dette er et tema som det er tydelig at mange interesserer seg for, og det er behov at noen tar tak i det. Her har en i etterkant fått inn bioenergi som tema i det pågående arbeidet med å lage ny kommuneplan i en av kommunene.

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 det lokale næringslivet vurderes også som god. Ifølge informanten har oppmøtet vært varierende, og det ser ut til at visse tema engasjerer flere enn andre: For eksempel hadde møtene om skatt og bioenergi godt oppmøte. Travle bedriftsledere er generelt sett vanskelige å nå, og de prioriterer antageligvis ikke å delta på slike tiltak hvis ikke temaene oppleves som relevante og de kan se en konkret nytteverdi av det. 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 på møtene, 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. Informanten tror at avgjørelsen om å kutte ned på antallet møter er lur; hvis en har få men gode møter kan en lykkes bedre med tiltaket.

Intensjonen og initiativet til MTNU i forhold til å dra i gang disse møtene vurderes som positivt av representanten fra HiT. MTNU har en utfordrende jobb i forhold til å koble næringsliv og kompetansemiljø, men det er viktig at en får i stand ulike møteplasser. Mange bedrifter og små firma sitter ganske alene til daglig og trenger møtearenaer som dette. Det er nyttig å lære om hverandres virksomheter; også høgskolens ansatte og studenter trenger impulser og informasjon fra næringslivet. Når det gjelder konkrete resultater, i form av nytt samarbeid for eksempel, er ikke informanten fra Høgskolen sikker på om effekten av møtene har vært så voldsomt stor. I den forbindelse framheves det at Høgskolen selv også kunne vært mer aktive når de først har mange 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 i 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 et av dem. Årsaken til at han møtte opp på akkurat dette møtet, var for det første at temaet for møtet virket interessant, samtidig som at tidspunktet passet godt. Ifølge informanten var selve innholdet og presentasjonene på møtet bra. De som holdt innlegg var flinke, og temaene var interessante. Han 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 den mekaniske bedriften han representerer 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 vurderes som 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 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.

2.2.2 Rundtur for skoleverket

To ganger i løpet av prosjektperioden har MTNU arrangert rundturer for skoleverket. Her har representanter fra de videregående skolene og ungdomsskolene i Midt-Telemark har 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 for lokale bedrifter. Gjennom dette tiltaket er det tradisjonelle kompetanseforholdet snudd: her er det skolene og lærerne (som vanligvis er 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 næringslivet. De vet ikke alltid hva lokale bedriftene arbeider med, og heller ikke hvilken kompetanse bedriftene trenger. Prosjektansvarlig mener rundturene har blitt godt mottatt av de som har deltatt, men det har vært for få deltakere med. Årsakene til det er at en del ikke har hatt interesse eller tatt seg tid til å bli med. Det som viser seg er at når lærerne kommer inn i bedriftene blir de ofte overraskede og imponerte over det de får se, de får kunnskap om bedrifter som de tidligere knapt visste at fantes. 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 hadde ikke tid til å stille opp. For å få bedrifter inn på skolene, har en derfor nå planlagt å arrangere en næringskonferanse for lokale bedrifter på Lunde VGS, samtidig som det er åpen skoledag og alle klassene og elevbedriftene stiller ut sine arbeider. På den måten får en dratt næringslivet inn på skolen, og de får kjennskap til hva som foregår der.

Tilbakemelding fra deltakerne

I evalueringen har to av lærerne som deltok på rundturen blitt intervjuet, samt en av bedriftene som ble besøkt. Den ene læreren mener rundturen var ”grei nok”. Denne informanten kjenner næringslivet ganske godt fra før, så det kom ikke fram så veldig mye nytt gjennom besøksrunden. Det var greit å bruke tid på å delta, men noen konkrete effekter har rundturen ikke gitt. Informanten framhever imidlertid at MTNUs tiltak som oftest 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 kompetansemiljøene.

Ifølge den andre læreren vi har snakket med, var rundturen nyttig og interessant. Det er viktig for de videregående skolene i området å holde seg oppdatert om hvilke muligheter som ligger i næringslivet i Midt-Telemark hvis en skal kunne gi god karriereveiledning til elevene. 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 de skolene med yrkesfaglige linjer har. En av intensjonene til MTNU var at rundturen skulle få noen effekter, noe skjedde for denne skolen: På bakgrunn av turen ble det opprettet et samarbeid mellom en valgfagsklasse som kalles teknologi og design og en av bedriftene som ble besøkt. Dette er et fag for førsteklasinger hvor tanken er å inspirere dem 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, slik at det ble ikke noe varig samarbeid, selv om dette hadde vært svært ønskelig. 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.

2.2.3 Kurs i Elektronisk Forretningsdrift

Bakgrunnen for å sette i gang et kurs i elektronisk forretningsdrift var en rapport fra Innovasjon Norge som hadde kartlagt at mange bedrifter manglet kompetanse på dette. MTNU visste at det fantes kompetanse om dette på HiT, og en 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 tjenestetende næringer. Det ble arrangert 5 kurssamlinger med undervisning i ulike tema, og deltakerne fikk caseoppgaver mellom samlingene. De deltakende bedriftene fikk også egen rådgivning mellom samlingene, 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 studiepoenggivende eksamen⁷.

⁷ For mer informasjon om kursopplegg og innhold, se MTNUs egen evalueringsrapport fra prosjektet.

Prosjektlederen for kompetansebrobyggerprosjektet mener at en gjennom dette tilbudet har lyktes godt med å koble Høgskolen og næringslivet sammen. Særlig trekker han fram dette med at bedriftene fikk personlig rådgivning og oppfølging i tillegg til selve kurssamlingene som positivt. Prosjektansvarlig trekker også fram kurset i elektronisk forretningsdrift som 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 har MTNU også fått innvilget en søknad om å etablere en nasjonal pilot på utvikling av et kompetansesenter innenfor dette med elektronisk forretningsdrift, som det første i landet. Dermed er dette et eksempel på at initiativer fra kompetansebrobyggerprosjektet også kan gi langsiktige effekter i form av etablering av mer varige prosjekter.

Prosjektlederen for kurset i elektronisk forretningsdrift mener flere positive effekter er oppnådd: For det første har bedriftenes kompetanse på området blitt hevet. En har særlig sett at kurs i kombinasjon med rådgivning og personlig oppfølging har vært vellykket, dette har vært helt avgjørende for at bedriftene har lyktes med gjennomføringen. En annet positivt resultat er at det nå 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 vært utfordrende sider ved tilbudet også: Deltakerne representerte en sammensatt gruppe bedrifter med ulike forutsetninger og ulikt nivå på kompetansen om elektronisk forretningsdrift. Noen kunne nesten ingenting, mens andre hadde kommet langt og hadde gode strategier på 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 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, trekker informanten fram det tidligere nevnte pilotprosjektet. Det er også aktuelt å bruke deler av kursopplegget i HiTs generelle studietilbud 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 svært 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, og de fikk konkrete råd og tips om mulige forbedringer av sine elektroniske løsninger, noe som vurderes som bra. 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, og denne bedriften ser for seg at det i framtida kan gå an å få til mer samarbeid med HiT, særlig kan bedriften bidra hvis Høgskolen har behov for overnatting og servering i forbindelse med diverse arrangement og kurs. MTNUs jobb med å tilrettelegge vurderes som god; 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 veldig nyttig og relevant, bedriften har hatt stor nytteverdi i å få hjelp til utvikle kompetansen sin på dette området. Særlig var den biten som gikk på å vurdere bedriftens eksisterende løsninger lærerik – nå har de fått et nytt syn på dette med elektronisk forretningsdrift – og har inkludert dette som fokusområde i det strategiske arbeidet framover. Temaet var ganske ”gresk” for deltakerne fra denne bedriften før de startet på kurset, så behovet for fortsatt oppfølging er til stede. Gjennom kurset kom de i gang med å arbeide med dette, men de er absolutt ikke utlært enda, så informanten kunne gjerne ønske seg enda mer oppfølging fra konsulentene/foreleserne, også i etterkant av kurset. For 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.

2.2.4 Oppsummerende vurderinger av tiltakene

På bakgrunn av de tre eksemplene som er trukket fram her, er det mulig å trekke noen oppsummerende refleksjoner rundt verdien av og effekten av ulike tiltak i kompetansebrobyggerprosjektet. 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 skoler har hatt av å delta. Dette med å samarbeide med formelle kompetansemiljø er en ny tanke for mange i næringslivet, og 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 skoler 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. Men 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, noe som vurderes som svært positivt. 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 kompetansebrobyggerprosjektet kan føre til langsiktige effekter i form av større prosjekter og mer varige samarbeidsrelasjoner.

3 OPPSUMMERING OG ANBEFALINGER FOR VIDerefØRING

I denne siste delen av evalueringsnotatet presenteres noen oppsummerende vurderinger av kompetansebrobyggerprosjektet så langt, samt noen refleksjoner rundt momenter som eventuelt kan endres i videreføringen av prosjektet.

3.1 På vei mot forankring av brobyggerrollen

I dette statusnotatet har vi prøvd å undersøke hvorvidt MTNU har lyktes med å sette den planlagte arbeidsmodellen som ”brobygger” ut i praksis. Selv om det fremdeles finnes et forbedringspotensial, har MTNU langt på vei lyktes med å etablere en arbeidspraksis som er i tråd med den foreslåtte modellen. Det konkrete arbeidet som har blitt gjort i prosjektet henger 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 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. 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.

3.2 Hva kan gjøres framover?

Selv om mange sider ved kompetansebrobyggerprosjektet har vært vellykket, er det fortsatt muligheter for å gjøre forbedringer framover. Nedenfor har vi trukket fram noen momenter som en kan vurdere å fokusere på i det videre arbeidet med prosjektet.

Så langt har prosjektet hatt stort fokus på kompetanseoverføring og kompetanseheving i ”tradisjonell” forstand; gjennom igangsetting av kurs og andre tiltak med tradisjonelle lærer-elev-situasjoner. I det videre arbeidet kan en fokusere ytterligere på andre former for kompetanseoverføring enn det som direkte har med utdanningstilbud og kurs å gjøre: For eksempel kan en utvikle prosjekter hvor flere miljø og aktører arbeider sammen med konkrete ideer eller prosjekter, for derigjennom å skape gjensidig kompetanseheving, uten at aktørene har definerte roller som mottakere eller tilbydere. I den sammenheng er det relevant å reflektere rundt forståelsen av hva en kompetansetilbyder er, og hvordan en i tråd med de skisserte oppgavene for brobyggermodellen kan mobilisere flere ”uformelle” kompetansemiljø: våre informanter fra Høgskolen sier for eksempel at de også har mye å lære av folk fra næringslivet, og ulike næringsaktører kan også heve hverandres kompetanse uten ”hjelp” fra utdanningsinstitusjonene. Det kan og være mulig å trekke inn konsulenter og rådgivere i arbeidet med ulike tiltak, slik en for eksempel gjorde i kurset i elektronisk forretningsdrift. I videreføringen av prosjektet er det også viktig å opprettholde en balansegang mellom arrangering av uformelle og åpne tiltak og tiltak av mer fast og forpliktende art. Som informantene i evalueringen sier, er det lettest å involvere næringslivsaktørene når de ser kortsiktig nytteverdi og effekt av tiltak, men en kan likevel ikke oppgi målet om å bygge opp flere åpne møteplasser og treffpunkt for aktører fra ulike miljø gjennom prosjektet.

I notatet fra forprosjektet trekkes det å ”plassere modellen i en overordnet strategi for kompetanseutvikling og innovasjon/verdiskaping”⁸ fram som en utfordring for kompetansebrobyggerprosjektet. I arbeidet med igangsetting av tiltak har en så langt gått bredt ut i forhold til tema og bransjer, og etter prosjektledelsens egne utsagn vært forholdsvis ”ukritisk”. Dette fordi en har ønsket å få i gang aktivitet og vise at prosjektet er operativt. Dette vurderer vi som en god strategi i forhold til å få prøvd ut arbeidsmodellen i praksis og kommet ordentlig i gang med prosjektet. I det videre arbeidet kan det være nyttig å jobbe mer selektivt med tiltakene, slik at en tydeliggjør sammenhengen mellom tiltakene og andre definerte strategiske satsingsområder i regionen, og dermed plasserer prosjektet i et helhetlig innovasjonssystem. Den planlagte etableringen av et innovasjonsforum med basis i

⁸ Per Ingvar Haukeland (2005): *Kompetansebrobygging Midt-Telemark*. Telemarksforskning-Bø, Notat nr.4/2005, side 17.

en mer operativ og strategisk styringsgruppe kan tydeliggjøre prosjektets retning og plassere det klart i forhold til regionens overordnede utviklingsstrategier.

Et prosjekt som dette er personavhengig, og hvilke tiltak og aktiviteter som blir arrangert, er nært knyttet til hvilken person som har ansvaret. En må derfor fortsette arbeidet med å forankre prosjektet i MTNUs generelle virksomhet, slik at koordineringen av behov og tiltak kan fortsette når prosjektlederstillingen forsvinner ved årsskiftet. Internrapporteringen og internevalueringen kan bli mer systematisk, men dette må gjøres uten at det går utover igangsettingen av tiltak. En kan her prøve å bruke dataverktøyet som MTNU allerede har innarbeidet i sine rutiner.

Selv om kompetansebrobyggingen inngår i MTNUs generelle arbeid, blir det en utfordring å opprettholde ”trøkket” i videreføringen uten egne avsatte ressurser til dette. Etter vår vurdering kan prosjektlederfunksjonen i fortsettelsen inngå som en del av de generelle lederoppgavene ved MTNU, men det kan være behov for ekstra ressurser til en eventuell ekstra prosjektmedarbeider – en person som kan ha spesielt fokus på arbeid med kompetansebrobygging. Når det gjelder styringsgruppa kan en arbeide for å trekke gruppa mer aktivt inn i prosjektet: En kan for eksempel inkludere flere næringsaktører i gruppa, og/eller trekke inn representanter på ledernivå fra de ulike institusjonene som allerede er representert. På denne måten kan en oppnå en bedre strategisk dialog i gruppa, og på bakgrunn av dette utvikle et velfungerende ”innovasjonsforum”.

I evalueringen så langt har vi konsentrert oss om å presentere prosjektleder og prosjektansvarlig ved MTNU sine refleksjoner rundt kompetansebrobyggerprosjektet, samt at vi har snakket med en del bedriftsrepresentanter og personer fra høgskolen og de videregående skolene i Midt-Telemark som har vært involvert i de operative tiltakene. Som nevnt tar kompetanseprosjektet også mål av seg til å opprette samarbeidsrelasjoner og samarbeidsprosjekter på et mer overordnet og strategisk nivå, for eksempel gjennom etablering av innovasjonsforum og andre tiltak som involverer ledernivået hos sentrale aktører i regionen. I neste runde av evalueringen vil vi derfor fokusere mer på disse overordnede sidene ved kompetanseprosjektet, og vurdere om MTNU også har greid å etablere sin posisjon som ”brobygger” på dette nivået.