

Evaluering af SkanKomp

Skandinavisk Kompetenceudviklingsnetværk

Et tværregionalt kompetenceudviklingsprojekt

fra 2010 til 2013

*Kelvin Baadsgaard
Mads Peter Klindt
Rasmus Juul Møberg
Joakim Tranquist
Eugene Guribye
Thore Karlsen*

Under medvirken af
*Morten Lassen, Villy Hovard,
Maria Louise Johansen*

CARMA, FCE, Aalborg 2013

SkanKomp
SKANDINAVISK KOMPETENCEUDVIKLINGSNETVÆRK



Titel: Evaluering af SkanKomp - Skandinavisk
Kompetenceudviklingsnetværk - Et tværregionalt
kompetenceudviklingsprojekt fra 2010 til 2013

ISBN: 978-87-92174-54-3

Forfattere: *Kelvin Baadsgaard, Mads Peter Klindt, Rasmus Juul
Møberg Aalborg Universitet. Eugene Guribye, Thore Karlsen
Agder Forskning. Joakim Tranquist, Tranquist Utvärdering.*

Rapporten er den endelige evaluering af det skandinaviske
projekt „Skandinavisk kompetenceudviklingsnetværk”
(SkanKomp) under EU programmet Interreg IV A Öresund-
Kattegat-Skagerak.

Grafisk Service: 1079

Evaluering af SkanKomp

Skandinavisk Kompetenceudviklingsnetværk

Et tværregionalt kompetenceudviklings- projekt fra 2010 til 2013

*Kelvin Baadsgaard
Mads Peter Klindt
Rasmus Jull Møberg
Joakim Tranquist
Eugene Guribye
Thore Karlsen*

Under medvirken af
*Morten Lassen, Villy Hovard,
Maria Louise Johansen*

CARMA, FCE, Aalborg 2013

Indholdsfortegnelse for samlet rapport

Kapitel 1. Indledning	5
Indledning	6
Baggrund, mål og organisering	7
Kapitel 2. Institutionskompetence	13
Hovedaktivitet 1. Kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutioner	15
Aktivitet 1.2. Metodutveckling för kompetensförsörjning	17
Aktivitet 1.1.1. Mobila Yrkeslärare i Halland	24
Aktivitet 1.2. Kompetencemægleruddannelsen	30
Aktivitet 1.3 Realkompetansevurdering	39
Indfrielse af Hovedaktivitet 1. mål og målsætning	44
Bilag Oversigt over søjlens mål	47
Kapitel 3. Netværk	53
Hovedaktivitet 2. Udvikling af netværk og samarbejder mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne	54
Kapitel 4. Bestillerkompetence	61
Hovedaktivitet 3. Forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence	62
Aktivitet 3.1. Jobrotation	65
Evaluerings af SkanKomp-projektets aktivitet 3.2.3. Strategisk kompetenceudvikling	76
Indfrielse af Søjles mål og målsætning	84
Litteratur:	86
Kapitel 5. Afslutning	91
Litteratur	98

Kapitel 1. Indledning

Indholdsfortegnelse

Indledning	6
Hvad er Skankomp?	6
Projektræsultater	6
Baggrund, mål og organisering	7
Baggrund.....	7
Program teori og problemforståelse.....	7
Mål og målsætning.....	7
Organiseringen af SkanKomp	9
Evalueringsmetoden.....	10
Begreber	10
Afslutning	11

Indledning

Af Kelvin Baadsgaard, CARMA og FCE

I dette kapitel præsenteres hovedresultaterne af evalueringen af Skandinavisk Kompetenceudvikling (*Skankomp-projektet*). Inden hovedresultaterne vil blive gennemgået vil der først være en kort præsentation af Skankomp-projektet. Derefter vil der som nævnt være en kort gennemgang af evalueringens hovedresultater hvorefter *Skankomp projektet's* baggrund, mål og organisering vil blive introduceret. Kapitlet vil blive afsluttet med en orientering om evalueringsformen i projektet.

Hvad er Skankomp?

Skankomp er betegnelsen for projektet *Skandinavisk Kompetenceudvikling*, der er et interregionalt netværk skabt med det formål, at skabe mere og bedre kompetenceudvikling og hermed bidrage til fremme af økonomisk vækst i Kattegat-Skagerak regionen gennem grænseoverskridende samarbejdsloesninger.

Projektet blev medfinansieret af EU's regionale udviklingsfond Interreg IV A, der opererer med målsætninger indenfor tre prioriterede områder „*fremme af bæredygtig økonomisk vækst, binde regioner sammen og fremme hverdagsintegration*“ (www.Interreg-oks.eu).

Mere kontant skulle målsætningerne for Interreg programmet for det første bidrage til EU's overordnede mål om at skabe konkurrencedygtige regioner og stærk vækst, for det andet lette samarbejde og fælles udnyttelse af grænseoverskridende ressourcer, og endelig for det tredje stimulere og lette mobilitet for mennesker og virksomheder og dermed opbygge en funktionel region, (Program for Europæisk territorialt samarbejde Interreg IV A Ôresund-Kattegat – Skagerak 2007-2013)

Skankomp fik bevilget støtte under området „binde regionen sammen“, projektet var treårigt og havde et samlet budget på ca. 14 mio. Euro, hvor halvdelen var medfinansieringen fra udviklingsfonden.

Skankomp projektet skal altså ses i en forståelse, hvor der på tværs af de tre skandinaviske lande er behov for et kompetenceløft for at klare sig i den globale konkurrence. Denne forståelse og baggrunden herfor vil blive udfoldet nedenfor men først vil projektets hovedresultater blive præsenteret.

Projektresultater

Skankomp projektet havde tre overordnede mål. For det første skulle der gennem Skankomp *skabes mere og bedre kompetenceudvikling*. Denne målsætning er indfriet i forhold til institutionskompetencen men kun meget begrænset i forhold til bestillerkompetencen. For det andet er *Den grænseoverskridende dimension* i projektet delvis blevet indfriet. Der har således været aktiviteter med deltagelse på tværs af landene, ligesom der er blevet hentet erfaringer og inspiration landene imellem, men der har også været aktiviteter, hvor den grænseoverskridende dimension har været helt fraværende. For det tredje bedømmes

en del af projektet til *at have holdbarhed og varighed*, idet der er tale om nye organiseringer af arbejdet og oprettelsen af nye funktioner.

I forhold til de enkelte hovedområder¹ eller søjler som projektet er opdelt i viser evalueringen, at Søjle 1, der omhandler forbedring af institutionskompetence, er den søjle hvor intentionen bag hovedaktiviteten i højeste grad er indfriet. Endvidere at intentionen bag Søjle 2, der omhandler etableringen af netværk, i mindre grad er opfyldt og det er den søjle hvor programteorien, der lå bag, er blevet mest ændret. Endelig at intentionen og målet om at forbedre virksomhedernes bestillerkompetence, der lå bag Søjle 3, kun i beskedent omfang ser ud til at være blevet indfriet. Det har således været meget vanskeligt at dokumentere, at de oprindelige ambitioner, der lå bag søjlen, er blevet nået.

Evalueringen viser overordnet, at der er blevet arbejdet med alle aktivitetspakkerne, at de fleste af partnerne har deltaget aktivt i projektarbejdet, men at partnernes deltagelse i projektet har været på meget forskelligt aktivitetsniveau. Det har spændt fra institutioner, der kun har deltaget i en enkelt aktivitet, til institutioner, der har deltaget i næsten samtlige aktiviteter. Undervejs i projektet har der været tale om, at enkelte partnerinstitutioner er gået ud af projektet, samtidig har der dog været en tilgang af et par nye partnerinstitutioner.

Det har naturligt nok vist sig forskelle i institutionernes motiver og interesser for at deltage i projektet, bl.a. grundet i de forskellige strukturer og rammebetingelser institutionerne har. Forskelle i tilgangen der afspejler sig i den måde, hvorpå man har deltaget i aktiviteterne, og i den måde man eksempelvis har varetaget opgaven som aktivitetsansvarlig på. Forskellene i institutionernes tilgang til og varetagelse af rollen som aktivitetsansvarlig spænder f.eks. fra institutioner, der har betragtet opgaven som aktivitetsansvarlig som en slags transaktionsomkostning for at kunne deltage i projektet, til institutioner, der har set varetagelsen af rollen som en del af læringen, og som også har set rollen såvel som en mulighed for at præge indholdet som en mulighed for at drage ekstra nytte ud af projektet. Endelig har en erfaring i projektet været, at det kan nytte at koordinere aktiviteter på tværs af de beskæftigelses- og uddannelsesmæssige myndigheder i den offentlige sektor.

Efter denne opsummering af hovedresultaterne af evalueringen vil Skankomp-projektet's baggrund mål og organisering blive introduceret.

¹ Projektet var opdelt i 3 hovedaktiviteter eller søjler: forbedring af institutionskompetence, etablering af netværk og forbedring af bestillerkompetence. Hver af søjlerne var igen opdelt i aktivitetspakker eller aktiviteter.

Baggrund, mål og organisering

Baggrund

Af projektansøgningen og andre SkanKomp dokumenter tegnes et billede af den markedssituation, som de skandinaviske virksomheder befinder sig i og en forståelse af, hvad det kræver, for at virksomhederne kan overvinde de nye udfordringer, de står overfor.

Af billedet fremgår det, at virksomhederne bliver stillet overfor en stadig stærkere konkurrence på verdensmarkedet. For at virksomhederne skal klare sig i den øgede konkurrence på verdensmarkedet og opretholde deres konkurrenceevne, kræver det en forbedret kompetenceudvikling af arbejdskraften. Der er således såvel tale om en stigende efterspørgsel efter arbejdskraft med et højere uddannelsesniveau, som et krav til arbejdskraften om en vedvarende læring gennem arbejdslivet. Med denne forståelse og afsæt i Lissabon-erklæringen og meddelelsen om „Realisering af et europæisk område for livslang læring“ samt budskabet om at livslang læring er et redskab til fjernelse af barrierer for indtrædelse på arbejdsmarkedet og hermed til bekæmpelse af ulighed og social udstødelse, blev *SkanKomp - projektet etableret med det „... formål at udvikle grænseoverskridende samarbejdsløsninger inden for livslang kompetenceudvikling på arbejdsmarkedet.“* (EU-ansøgning, pkt.6.1)

Projektet skulle ifølge ansøgningen understøtte fælles løsninger på en udvikling, som vi har til fælles i både Danmark, Norge og Sverige. Fælles for disse lande ser projektet et ønske om en øget økonomisk vækst gennem forbedret kompetenceudvikling på arbejdsmarkedet – hvilket kan ske ved at skabe nye og forbedrede relationer mellem virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne.

Med dette formål og med den forståelse, at livslang læring og kompetenceudvikling på arbejdsmarkedet er midler til sikring af regionernes velstand og velfærd, blev projektet altså etableret. Vi vil i næste afsnit se lidt nærmere på den tilhørende programteori til denne problemforståelse.

Program teori og problemforståelse

Af projektets ansøgning fremgår det, at partnerkredsen deler en opfattelse af Kattegat- Skagerak-regionen som en marginal region, og at regionen med en erhvervsstruktur bestående af hovedsageligt små og mellemstore virksomheder er særligt udsat i forhold til den fremtidige globale kamp om arbejdspladser og kvalificeret arbejdskraft, hvorfor indsatsen for et kompetenceløft er særlig betydningsfuld. Det fremgår endvidere af ansøgningen, at partnerne er enige i betragtningen om, at disse små og mellemstore virksomheder er underlagt ramme- og eksistensbetingelser, der gør, at det kan være vanskeligt at afsætte de nødvendige ressourcer for kompetenceudvikling med et længere tidsperspektiv, forhold der gør det overordentlig vanskeligt at iværksætte større strategiske uddannelsesplaner. Mange af virksomhederne er således ude af stand til af egen kraft af forstå denne kompetenceudvikling, hvorfor det bliver nødvendigt, at uddannelsesinstitutionerne træder til.

Den grundlæggende ide bag projektet er, at en forbedret kompetenceudvikling på arbejdsmarkedet kun kan opnås gennem

skabelsen af nye og forbedrede relationer mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

Dette fremgår også af den overordnede konklusion i det forskningsarbejde, der var grundlaget for projektansøgningen. Her konkluderes det, at ønsker om øget økonomisk vækst gennem forbedret kompetenceudvikling på arbejdsmarkedet kun kan opnås gennem skabelsen af nye og forbedrede relationer mellem virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne. Det understreges yderligere i konklusionen, at denne udvikling skal „drives frem af en „motor“, som er uddannelsesinstitutionerne, idet det ikke er forventeligt, at det store flertal af virksomheder af egen drift vil være i stand til at initiere en kompetenceudviklingsoffensiv. Det er m.a.o. nødvendigt med en udefrakommende intervention. Skal uddannelsesinstitutionerne løfte denne opgave forudsætter det organisationsudvikling hos dem, på alle planer...“ (her Ansøgningen pkt. 6.2)

Programteorien eller den grundlæggende antagelse for SkanKomp-netværket er, at SkanKomp gennem fælles indsatser og initiativer, øget samarbejde, videndeling og erfaringsudveksling kan forbedre deltagernes og partnernes forudsætninger for at målrette deres indsats og skabe læring. For hermed at kvalificere rammerne for en bedre fremtidig kompetenceudviklingsindsats på arbejdsmarkedet og således være med til at fremme den økonomiske vækst i regionen.

Det fordrer ifølge forståelsen, at der dels sker et kompetenceløft i virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne, og at der samtidig etableres en mere kontinuerlig og systematisk dialog mellem udbydere og efterspørgere af voksen- og efteruddannelse. På den måde kan man sige, at projektets tre søjler skal sikre implementeringen af denne teoretiske forståelse, hvor netværkssøjlen skal binde projektets øvrige hovedsøjler – institutionskompetence og bestillerkompetence – sammen.

Mål og målsætning

Projektet har altså det mål at forbedre uddannelsesinstitutionernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for efteruddannelse af medarbejdere, samtidigt med at der skabes mere samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder for at gøre virksomhederne bedre til at arbejde strategisk med kompetenceudvikling.

Som det er formuleret i projektansøgningen er målet „... at udvikle metoder til bedre samspil mellem udbydere og efterspørgere af kompetenceudvikling med henblik på at forbedre kompetenceudviklingen af voksne“ (EU-ansøgningen pkt. 6.7). *Det skal som nævnt gøres med det „... formål at udvikle grænseoverskridende samarbejdsløsninger inden for livslang kompetenceudvikling på arbejdsmarkedet.“* (EU-ansøgningen pkt. 6.1). Endvidere fremgår det af ansøgningen, at „De nye modeller og metoder for praktikeres og didaktikeres opsøgende arbejde er sammen med de nye organisatoriske strategier for uddannelsesinstitutionerne i høj grad tænkt som varige redskaber til at skabe vækst og velfærd“ (EU-ansøgningen pkt. 6.8).

Der er således overordnet tre mål for projektet: *der skal skabes mere og bedre kompetenceudvikling, arbejdet skal være grænseoverskridende og resultaterne skal være holdbare og have varighed.*

Vi vil nedenfor gennemgå de kvantitative mål eller indikatorer, der er opstillet for projektet, men først vil vi sætte fokus på tre parametre, som behandles i projektansøgningen. Der er tale om den grænseoverskridende merværdi, projektets evne til at gøre en forskel og konkrete effektmål.

Betegnelsen „den grænseoverskridende merværdi“ konstituerer det helt centrale i netværkets målsætning, der samtidig henviser til den prioriterede målsætning i det finansierende EU-program. Der eksisterer dog ingen definition af den grænseoverskridende merværdi, som er det begreb, der betegner projektets tværnationale/regionale element, i projektansøgningen. I stedet konstateres nytten og det oplagte i at bringe disse tre lande sammen, givet „Det faktum at de forskellige lande har forskellige spidskompetencer...“.(EU-ansøgningen pkt. 6.4). Der er dog ingen præcisering af, hvordan disse spidskompetencer specifikt kommer til anvendelse i projektet.

Projektets implicite målsætning er at „... projektet skal gøre en forskel“ (EU-ansøgning pkt. 6.14) forstået således, at målsætningen er, „... at bidrage til blivende forbedringer i systemer og på de institutioner, som involveres.“ (Ibid.) Denne målsætning betegnes som forpligtigende for de deltagende partnere efter det formelle projektophør, og er præciseret inden for fem specifikke områder:

- Videreføring af netværk
- Videreføring af virksomhedskontakt
- Anvendelse af analyser
- Fortsættelse af det strategiske arbejde med voksenuddannelse
- Anvendelse af metoder og kompetencer“ (EU-ansøgning pkt. 6.14)

Det er forventningen, at de netværk, uddannelses tilbud og kompetencetilbud, som udvikles i projektet vil komme til at indgå som en fast bestanddel af institutionernes ordinære drift og daglige praksis, hvorved projektets *langsigtede effekter* sikres. Det forventes at ske på baggrund af den opkvalificering, professionalisering, netværksdeltagelse og udvikling, som alle involverede partnere har gennemgået i den formelle projektperiode (Ibid).

De nye modeller og metoder forventes således sammen med de nye organisatoriske strategier for uddannelsesinstitutionerne at konstituere sig som varige redskaber til at skabe vækst og velfærd, således at praktikere og institutioner også vil gøre brug af disse efter projektets ophør.

For de i projektet *inddragede virksomheders* vedkommende forventes det, at de på langt sigt får nemmere ved at orientere sig i udbuddet af uddannelses tilbud på grund af bedre kommu-

nikation og samarbejde med uddannelsesinstitutionerne. Endvidere vil virksomhederne blive bedre til selv at formulere egne behov samt at arbejde strategisk med efteruddannelse, samtidig med at de sammen med uddannelsesinstitutionerne bliver bedre til at afdække deres reelle behov for efteruddannelse.

I projektansøgningen beskrives tillige en indirekte effekt, som forventes at bestå i et øget fokus på kompetenceudvikling for befolkningen i programområdet, således forventes 123.500 personer helt konkret at komme til at høre om projektet via diverse informationsprojekter.

Den langsigtede målsætning opstilles også kvantitativt, således er den forventede effekt at projektet, at der vil iværksættes 3-5 % flere kompetenceaktiviteter end i dag (EU-ansøgning pkt. 6.8)

Der er endvidere udmeldt en række specifikke måltal eller indikatorer for projektet. De er opstillet som indikatorer for, i hvilket omfang projektet lever op til målene i EU programmet. Programindikatorerne er udarbejdet og opstillet af Interreg IV programmet og fungerer som en monitoreringsmekanisme i forhold til projekterne under programmet. De generelle programindikatorer omhandler samarbejdsgrad, grænseforhindringer, grænse regional kompetence og informationsindsatser. Derudover er der opstillet såkaldte specifikke prioritetsindikatorer, der omfatter planer, program og strategi samt for tilgængeligheden i projektet.

I forhold til de generelle programindikatorer har SkanKomp opstillet følgende mål:

- Med hensyn til samarbejdsgraden skal der afholdes 65 grænseoverskridende møder, med 225 kvindelige og 225 mandlige deltagere.
- Der skal i forhold til at modvirke *grænsehindringer* identificeres 1 formel *grænsehindring* og 1 oplevet *grænsehindring*.
- I forhold til at styrke grænsekompetencer skal der skabes 15 kundskabsforbedrende aktiviteter med 85 kvindelige deltagere og 100 mandlige deltagere.
- I forhold til informationsindsatser er der indmeldt, at der skal skabes 3 informationsprodukter og gennemføres 15 informationssprednings aktiviteter, der skal ramme 60.000 kvinder og 63.500 mænd.

I forhold til de specifikke programindikatorer har SkanKomp projektet som mål indmeldt: at der skal være 5 nye indsatser:

- etablering af netværk,
- udvikling af blende learning,
- udvikling af rotationsordninger,
- analyse af fremtidens kompetencebehov og
- skabelse af mobile lærere.

Endvidere at uddannelsesmæglere og undervisere sikres kendskab til erhvervsservicesystemet, så de bedre kan hjælpe med

at henvise iværksættere til erhvervsservicesystemet. Og endelig at der udvikles 10 institutionelle samarbejdsformer, hvor der er en vekselvirkning mellem uddannelsesinstitutioner, offentlige myndigheder og private virksomheder.

Organiseringen af SkanKomp

Indfrielsen af de opstillede mål og måltal blev søgt understøttet gennem projektets organisering. Der er således søgt tilknyttet partnere fra alle tre lande i alle projektets aktiviteter for at sikre den grænseoverskridende dimension, ligesom man i udvælgelsen af flere af aktiviteterne har taget udgangspunkt i aktiviteter, som partnerne allerede har udvist en interesse i, med den antagelse at det højner institutionernes engagement og øger sandsynligheden for at resultaterne vil bidrage til varige forbedringer.

Organisatorisk blev SkanKomp opdelt i en formel-organisation og en operationel-organisation. Hvor den formelle organisation kunne beskrives som et hierarkisk styringsstruktur, der bestod af tre niveauer. Et øverste niveau, der bestod af den skandinaviske styregruppe, understøttet af et projektledelsessekretariat, en såkaldt Lead-partner. Herunder et nationalt niveau bestående af tre nationale referencegrupper og den i hvert land koordinerende partner². Og endelig et partnerniveau bestående af de enkelte deltagende partnere³. Ved siden af den struktur eksisterer KASK-sekretariatet, der er den administrative og tilsynsførende enhed for Interreg IV programmet.

Sidestillet med eller ved siden af denne styringsstruktur eksisterede, hvad vi har kaldt den operative organisering, en organisering, der var afledt af den måde, man havde tænkt at indfri den del af den overordnede målsætning, der handlede om kompetenceudvikling.

I forhold til dette tredje mål, om at der skal skabes mere og bedre kompetenceudvikling, søgtes det understøttet gennem en organisering, hvor arbejdet blev operationaliseret i tre hovedaktiviteter eller søjler, der omhandler:

1. *At uddannelsesinstitutionerne gøres bedre til at analysere virksomhedernes behov og til at tilbyde dem skræddersyet oplæring*
2. *At der skabes netværk*
3. *At virksomhedernes bestillerkompetence forbedres.*

Målsætningen om at skabe mere og bedre kompetenceudvikling søges således opnået gennem tre af hinanden afhængige indsatsområder;

1. *Kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutioner* hvilket indebærer en forbedring af uddannelsesinstitutionernes institutionskompetence. En af de mest centrale målsætninger i SkanKomp er at øge kompetenceniveauet hos de deltagende uddannelsesinstitutioner,

² Region Midt i Danmark, Westum i Sverige og Arendal i Norge

³ Koordineringen og styring af projektet vil nærmere blive behandlet i den tilhørende følgeforskning, der endvidere vil se på, hvordan ejerskabet og spredningen til projektets resultater er håndteret på de forskellige niveauer.

ner, så de kan blive endnu bedre til at betjene de virksomheder, der har behov for kompetenceudvikling.

2. *Udvikling af netværk* og samarbejder mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne. Netværk og andre samarbejdsrelationer er afgørende for uddannelsesinstitutionerne, idet de udgør en kontaktflede til virksomhederne, hvor institutionerne kan etablere en målrettet dialog med virksomheder og andre uddannelsesinstitutioner og fortælle om mulighederne for og nytten ved strategisk kompetenceudvikling.
3. *Forbedring af virksomhedernes bestillerkompetencer.* Initiativet om forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence er rettet mod, at virksomhederne skal arbejde fremadrettet og strategisk med virksomhedens kompetencer og fremtidige kompetencebehov.

De tre hovedaktiviteter eller søjler var endvidere organiseret med en række underaktiviteter, der faldt i forskellige temaer under søjlerne.

- Hovedaktivitet/søjle 1 om institutionskompetence, består af følgende 4 underaktiviteter; *Aktivitet 1.1 Metodutveckling för kompetensförsörjning*, *Aktivitet 1.1.1 Mobila Yrkeslärare*, *Aktivitet 1.2 Kompetensmäklarutbildning* og *Aktivitet 1.3 Realkompetencevurdering*.
- Hovedaktivitet/søjle 2 om netværk, består af *Aktivitet 2.1 - Organisering af netværk mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder* og
- Hovedaktivitet/søjle 3 om bestillerkompetence består af *Aktivitet 3.1 – Jobrotation*, *Aktivitet 3.2.1 Fremtidens Kompetencebehov*, *Aktivitet 3.2.2 Miljøkompetencer og endelig Aktivitet 3.2.3 Strategisk kompetenceudvikling i virksomheder*

Til hver af underaktiviteterne blev der nedsat en aktivitetsansvarlig. De aktivitetsansvarlige blev udpeget blandt partnerinstitutionerne. Der blev sikret, at de tre lande var repræsenteret blandt de aktivitetsansvarlige. Rollen som aktivitetsansvarlig var ikke tydeligt defineret i projektansøgningen. Det fremgik dog af ansøgningen, at den aktivitetsansvarlige havde til opgave at afholde et opstartsmøde for alle partnere, samt etablere en styregruppe for aktiviteten. Styregruppen skulle nedsættes blandt de partnere, der deltog i aktiviteten. Den aktivitetsansvarlige havde endvidere til opgave at lede styregruppen og stå for afholdelsen af styregruppemøder, hvor aktiviteter i pakken skulle detailplanlægges. (Ansøgningen pkt. 6.3). Den aktivitetsansvarlige havde desuden sammen med styregruppen til opgave at tage stilling til fremdriften i aktiviteten, hvornår dokumenter skulle udarbejdes, og hvornår delaktiviteter skulle aktiveres etc. (Ansøgning pkt. 6.6) Endelig var det også den aktivitetsansvarliges opgave at stå for indberetningen af statusrapporter for den enkelte aktivitet.

I ansøgningen blev det beskrevet, hvorledes aktiviteterne under søjlerne skulle gennemføres samtidigt og sideløbende „... fordi der er tale om en fælles indsats for at øge kompetenceudviklingen i hele området,“ (EU-ansøgningen pkt. 6.3). Der er dog

ikke tale om nogen tidsmæssig progression aktiviteterne imellem, de skulle løbe parallelt ud fra en beskrevet skabelon og procedure for gennemførelsen. Der kan således spores et behov for en koordineringsmekanisme, hvis aktiviteterne skal understøtte hinanden. Denne mekanisme fandtes i og for sig i hovedaktivitetsniveauet, men da det blev fravalgt som en egentlig organisatorisk styringsstruktur kom denne koordinering af aktiviteterne til at mangle.

I løbet af projektet blev der forsøgsvis forsøgt at rette op på denne mangel gennem diverse mødeaktiviteter, initieret af såvel projektledelsen, som de aktivitetsansvarlige enten om samlet gruppe eller i gensidige fællesinitiativer. Der etableres blandt andet såkaldte tovholdermøder til at sikre denne koordinering som resultat af initiativerne. Men der var ingen officielle fora til koordinering og til samordning af de tre overordnede mål, en opgave der i første omgang synes at være gledet ud til de enkelte aktiviteter, til tovholdergruppen og til den Skandinaviske styregruppe, uden at det dog blev besluttet eller italesat nogen af disse steder, og uden eksplicite overvejelser om disse fora's muligheder og begrænsninger i forhold til at udfylde denne rolle.

Organiseringen af SkanKomp-projektet bestod yderligere af to overgribende aktiviteter henholdsvis projektledelse – herunder administration, budget og økonomi – og informationsformidling – herunder markedsføring, hjemmeside, evaluering og forskning. Ansvarlig for disse overgribende aktiviteter var Region Midt i Danmark som såkaldt Lead partner i projektet.

Evalueringemetoden

Evalueringen af SkanKomp har tre dimensioner. For det første er der evalueret på, i hvilken grad de mål og målsætninger, der er blevet opstillet for projektet, er blevet indfriet. Det vil blive gjort såvel på søjle- som aktivitetsniveau. Der er tale om en målopfølgelsesevaluering. For det andet vil de programteorier, der ligger bag indsatserne i aktiviteterne blive evalueret, dvs. det vil blive undersøgt, i hvilken grad programteorien blev fulgt, om den blev ændret undervejs, og i hvilken grad programteorien er blevet bekræftet. Der er tale om en form for virkningsevaluering. For det tredje vil det blive vurderet i hvilket omfang aktiviteterne har været med til at indfri projektets overordnede mål og målsætning om at være grænseoverskridende og skabe varige og holdbare resultater.

Denne model vil som sagt blive anvendt såvel på søjle- som aktivitetsniveau. Evalueringen vil omfatte de tre søjler eller hovedaktiviteter, der omhandler de kompetenceudviklende aktiviteter, mens de administrative og informative hovedaktiviteter ikke vil blive behandlet i evalueringen.

Under søjlerne vil følgende aktiviteter blive evalueret:

Under Hovedaktivitet/søjle 1 om institutionskompetence, er det alle 4 underaktiviteter dvs.; *Aktivitet 1.1 Metodutveckling för kompetensförsörjning*, *Aktivitet 1.1.1 Mobila Yrkeslärare*, *Aktivitet 1.2 Kompetensmäklarutbildning* og *Aktivitet 1.3 Realkompetencevurderin*, der vil blive evalueret.

Under Hovedaktivitet/søjle 2 om netværk, er det *Aktiviteten 2.1 - Organisering af netværk mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder*, der vil blive evalueret.

Under Hovedaktivitet/søjle 3 om bestillerkompetence er det aktiviteterne *Aktivitet 3.1 – Jobrotation* og *Aktivitet 3.2.3 Strategisk kompetenceudvikling i virksomheder*, der vil blive evalueret, mens Aktivitetspakkerne *3.2.1 Fremtidens kompetencer* og *3.2.2 Miljøkompetencer* ikke vil indgå i evalueringen af SkanKomp, idet aktiviteterne har haft et for begrænset omfang i forhold til samarbejde og indhold. *3.2.1 Fremtidens kompetencer* begrænser sig således til en analyse af fremtidens kompetencebehov, en analyse der er udarbejdet af et eksternt konsulentfirma, og aktiviteten i *3.2.2 Miljøkonference* begrænser sig til en enkelt konference⁴. De to aktiviteter har således hverken en tidsdimension eller et institutionsamarbejde i sig som de øvrige aktiviteter under de tre søjler.

Evalueringen bygger på studier af projektdokumenter statusrapporter, følgeforskningsrapporter og projektsøgningen. Endvidere er der blevet gennemført såvel individuelle som gruppeinterview. Som en del af dataindsamlingen er der blevet foretaget observationer af konferencer, og der har været deltagelse i møder, styregruppemøder samt Westums årskonference og SkanKomps slutkonference. Endelig har der været gennemført et survey blandt samtlige projektdeltagere og en spørgeskemaundersøgelse af en enkelt aktivitets styregruppe.

Begreber

I evalueringen anvendes en række nøglebegreber, der vil blive defineret og udførligt gennemgået i de følgende kapitler. I det nedenstående er der blot tale om kort præsentation og introduktion. Det drejer sig for det første om de tre begreber som projektets udviklingsaktiviteter er organiseret efter:

- *Institutionskompetence* forstås som de kompetencer, en uddannelsesinstitution besidder og kan bringe i spil i forhold til realisering af de mål, der er fastsat for institutionens opgaver, indenfor de strukturerende handlingsbetingelser, der er givet.
- Etablering af *virksomhedsnetværk* dækker i SkanKomp over etableringen af frivillige sammenslutninger mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder, med det sigte at skabe opkvalificering og kompetenceudvikling.
- Begrebet *bestillerkompetence* omhandler virksomhedernes evne til at formulere uddannelsesbehov samt evnen til at matche det med uddannelsesmuligheder.

For det andet står programteori begrebet centralt i evalueringemetoden.

⁴ Arendal var ansvarlig for aktiviteten 3.2.2 Miljø og bærekraftig udvikling. Denne aktivitet kom til på initiativ af Arendal som ønskede, at bruge projektet i sin omdømme opbygning som FN- og miljøby. I slutningen af maj 2011 blev der arrangeret en konference om nødvendigheden af kompetence og bæredygtig udvikling i erhvervslivet og den offentlige sektor. Deltagerantallet blev lavt, 39 personer, men fremfor alt led konferencen under fraværet af lærere: Konferencen fandt sted midt i eksamenstiden for de videregående skoler. Da mobilisering af lærerne til at opbygge og formidle om kompetencer og bæredygtig udvikling indgik som en væsentlig del af programteorien, blev aktiviteten opfattet som mislykket, og blev ikke senere fulgt op.

- Begrebet *programteori*, omhandler projektdeltagernes forståelse (implicit og eksplicit) af projektets målsætninger, samt hvilke indsatser og metoder, der skal bringes i spil for at disse målsætninger kan realiseres. Det er med andre ord en beskrivelse af, hvad der virker i relation til målopfyldelsen.

Afslutning

I de følgende 3 kapitler vil evalueringen af de 3 søjler blive præsenteret. Kapitlerne vil alle være struktureret på den måde, at der vil være en kort indledning, der præsenterer søjlen samt giver en kort opsummering af evalueringens resultater og af det datagrundlag, der ligger til grund for evalueringen. Derefter vil aktiviteterne under den enkelte søjle blive gennemgået og evalueret. Hvert kapitel vil blive afsluttet med en samlet evaluering af søjlen og en vurdering af søjlens medvirken til at indfri SkanKomps målsætning.

Først vil Søjle 1. blive præsenteret, hvorefter turen kommer til Søjle 2, og afslutningsvis er det Søjle 3, der vil blive gennemgået.

Kapitel 2. Institutionskompetence

Indholdsfortegnelse for kapitel 2

Hovedaktivitet 1. Kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutioner	15
Indledning og begrebsafklaring	15
Hvad forstås ved institutionskompetence.....	15
Baggrund mål og organisering.....	15
Hvad er målet for søjlen.....	16
Hvilke arbejdsopgaver er under søjlen.....	16
Afslutning	16
Aktivitet 1.2. Metodutveckling för kompetensförsörjning	17
Inledning	17
Beskrivning av bakgrund, organisering och mål.....	17
Bakgrund, problem	17
Projektorganisationen	17
Målsättning	18
Programteorin	18
Den ursprungliga programteorin.....	18
Förändringar i programteorin.....	19
Summering.....	19
Analys	19
Idéns utveckling	19
Genomförande.....	20
Hållbarhet Konklusion/Bedömning	21
Måluppfyllelse	21
Värdering av programteorin.....	21
Infriande av Søjlels målsättning och SkanKomps överordnade mål.....	22
Har aktiviteten varit gränsöverskridande	22
Summering.....	22
Aktivitet 1.1.1. Mobila Yrkeslärare i Halland	24
Inledning	24
Beskrivning av bakgrund, organisering och mål.....	24
Bakgrund, problem	24
Projektorganisationen	24
Målsättning	25
Programteorin	25
Den ursprungliga programteorin.....	25
Förändringar i programteorin.....	26
Summering.....	26
Analys	26
Idéns utveckling	26
Genomförande.....	27
Hållbarhet Konklusion/Bedömning	27
Måluppfyllelse	28
Värdering av programteorin.....	28
Infriande av Søjlels målsättning och SkanKomps överordnade mål.....	29
Har aktiviteten varit gränsöverskridande	29
Summering.....	29
Aktivitet 1.2. Kompetencemægleruddannelsen.....	30
Indledning	30
Beskrivelse af baggrund, organisering og mål.....	30
Baggrund, problem	30
Projektorganisationen	31

Hvad er målet?	31
Programteorien.....	32
Programteorien i version 1.0.....	32
Programteorien i version 2.0	33
Summering (- Succeskriterier/Virksomme mekanismer).....	33
Analyse	34
Programteoriens ændring	34
Programteoriens implementering.....	34
Holdbarhed Konklusion/Bedømmelse	35
Vurdering af mål og målsætning	35
Vurdering af Programteorien	35
Er programteorien blevet bekræftet?.....	36
Indfrielse af Søjlels målsætning og SkanKomps overordnede mål.....	36
Har aktiviteten været grænseoverskridende?	37
Opsummerende	37
Aktivitet 1.3 Realkompetansevurdering	39
Innledning	39
Beskrivelse av bakgrunn, organisering og mål	39
Bakgrunn, problem	39
Organisering.....	40
Målsetting	40
Programteori	40
Analys	41
Arendals aktiviteter	41
Implementering av programteori	41
Holdbarhet Konklusjon/bedømmelse.....	42
Måloppnåelse	42
Vurdering av programteorien	43
Innfrielse av søylels målsetting og SkanKomps overordnede mål.....	43
Oppsummering.....	43
Indfrielse af Hovedaktivitet 1. mål og målsætning	44
Har Søjlen været grænseoverskridende.....	45
Bilag Oversigt over søjlels mål	47

Hovedaktivitet 1. Kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutioner

Af Kelvin Baadsgaard, CARMA og FCE

Indledning og begrebsafklaring

I dette kapitel præsenteres evalueringen af søjle eller hovedaktivitet 1. *Kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutioner*. Det overordnede mål med søjlen var at øge kompetenceniveauet hos de deltagende uddannelsesinstitutioner, så de kunne blive bedre til at betjene de virksomheder, der har behov for kompetenceudvikling.

Evalueringen viser, at de oprindelige ambitioner, der ligger bag søjlen, i et vist mål er blevet indfriet. For det første er der tale om, at såvel medarbejdere som institutioner har forbedret deres evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for efteruddannelse. I forhold til det andet mål⁵, at styrke virksomhedernes evne til at arbejde strategisk med kompetenceudvikling, underbygger vores data ikke, at dette er sket. I forhold til det tredje mål, at forbedre samarbejdet mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder gives der i to af aktiviteterne klart udtryk for, at dette er sket eksempelvis gennem udviklingen af „brancheråd“ og i forbindelse med udviklingen af en vejlederfunktion på virksomhederne.

Endvidere ser institutionerne sig i dag stærkere rustet til at overkomme et par af de centrale problemstillinger, der har motiveret til etableringen af aktiviteter under søjlen. Med organisatoriske ændringer indenfor uddannelsesområdet i Trollhättan og Vänersborg, ser man sig selv bedre i stand til at kunne tackle store strukturelle ændringer forårsaget eksempelvis af virksomhedslukninger. I region Halland har man med udviklingen af en ny studiemodel og forbedret kontakt mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner fået branchetilpassede uddannelser, der bedre modsvarer enkelt brancher og arbejdsmarkedets behov end tidligere. I Arendal har man hentet inspiration og viden til at opbygge og drive kompetencecenter Eureka.

Derimod ser det ikke ud til, at der er sket det skift i virksomhedskonsulent-funktionen fra salg til vejledning, som var et af motiverne bag etableringen af kompetencemægler uddannelsen i Dansk sammenhæng. Det er heller ikke tale om, at antallet af realkompetencevurderinger i Arendal er nået op på et højere niveau.

Som nævnt omhandler Søjle 1. i SkanKomp projektet forbedring af uddannelsesinstitutionernes institutionskompetencer. I det følgende vil vi kort præcisere, hvad der forstås ved institutionskompetence.

Hvad forstås ved institutionskompetence

SkanKomp projektet har som en klar målsætning, at der skal skabes mere og bedre kompetenceudvikling. I den sammen-

⁵ Søjles andet mål at styrke virksomhedernes evne til at arbejde strategisk med kompetenceudvikling er sammenfaldende med et af målene i Søjle 3 Styrkelse af virksomhedernes bestillerkompetence. Således supplerer eller overlapper målene mellem de to søjler hinanden.

hæng har uddannelsesinstitutionerne en helt central rolle. Institutionerne skal både være i stand til at levere den rigtige og kvalificerede uddannelse, men de skal også være i stand til at indgå i en dialog med virksomhederne om uddannelsesbehov og muligheder, ligesom der er behov for at kunne indgå i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner og aktører på det beskæftigelses-, erhvervs- og uddannelsespolitiske område. Det er derfor interessant at se på uddannelsesinstitutionernes samlede kompetencer i forhold til at løfte disse opgaver. Det er uddannelsesinstitutionernes samlede mængde af kompetencer for at indfri de stillede opgaver, som vi betegner som institutionskompetencer

Institutionskompetence forstås som de muligheder og kompetencer, en uddannelsesinstitution besidder og kan bringe i spil i forhold til realisering af de mål, der er fastsat for institutionens opgaver f.eks. i forhold til SkanKomp,- herunder at skabe en målrettet og stærk kobling mellem udbud og efterspørgsel på voksen og efteruddannelses (”VEU”)området med henblik på at forbedre kompetenceudviklingen af voksne.

Begrebet indeholder en dobbelthed, som bør tydeliggøres, således handler *institutionskompetence såvel om institutionens medarbejdere og ledelse* og deres evner og kompetencer som om *institutionens kompetencer som organisatorisk helhed*. Hvilket kan forstås som institutionelle betingelser for arbejdets praktiske udførelse.

Baggrund mål og organisering

Virksomhederne bliver i dag stillet overfor en stadig stærkere konkurrence på verdensmarkedet. For at virksomhederne kan opretholde deres konkurrenceevne og klare sig i den øgede konkurrence på verdensmarkedet, kræver det en forbedret kompetenceudvikling af arbejdskraften. Der er således en stigende efterspørgsel efter arbejdskraft med et højere uddannelsesniveau, og et krav til arbejdskraften om en vedvarende læring gennem arbejdslivet.

En af konklusionerne bag et forskningsarbejde, der ligger til grund for SkanKomp- projektet, var, at en forudsætning for en forbedret kompetenceudvikling er skabelsen af nye og forbedrede relationer mellem virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne. „*Det understreges yderligere, at denne udvikling skal drives frem af en motor, som er uddannelsesinstitutionerne, idet det ikke er forventeligt, at det store flertal af virksomheder af egen drift vil være i stand til at initiere en kompetenceudvikling søffensiv*“ (Projektansøgning pkt. 6.2)

For at uddannelsesinstitutionerne kan udfylde denne rolle, bliver der behov for at uddannelsesinstitutionerne påtager sig nye opgaver, og at de ændrer deres roller og funktion.

Denne ændring kræver bl.a., at uddannelsesinstitutionerne forbedrer deres evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov,

at de påtager sig nye opgaver i forhold til afdækning af og tilrettelæggelsen af virksomhedernes uddannelsesplanlægning, og at de udvikler nye undervisningsformer for at tilgodese den virksomhedsrettede undervisnings nye målgrupper.

Det ses som en nødvendighed, at der sker en udvikling og styrkelse af uddannelsesinstitutionernes institutionskompetencer. For at imødekomme disse udfordringer ønsker man i SkanKomp projektet som en af tre hovedaktiviteter at medvirke til en kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutionerne.

Hvad er målet for søjlen

Målet for søjlen er, at uddannelsesinstitutionerne gøres bedre til at analysere virksomhedernes behov og til at tilbyde dem skræddersyet oplæring. Det kræver, at institutionerne kan indgå i dialog med virksomhederne om deres uddannelsesbehov, og at de kan servicere arbejdsmarkedet således, at kvalitet i og effekt af kompetenceudviklingen sikres. Som det er formuleret i ansøgningen, skal SkanKomp:

„forbedre uddannelsesinstitutionernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for efteruddannelse af medarbejdere, og samtidig gøre virksomhederne bedre til at arbejde strategisk med kompetenceudvikling [...] [det]skal gøre uddannelsesinstitutionerne bedre i stand til at sætte sig ind i virksomhedernes behov, og udvikle samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomheder“.

SkanKomp knytter således sin beskrivelse af institutionskompetencerne an til matchet mellem udbyder og efterspørger og beskriver institutionskompetence som evne til at sikre, at tilbuddet er fleksibel og relevant samt evnen til at agere som facilitator for virksomhedernes evne til at erkende og beskrive egne behov. Uddannelsesinstitutionerne tildeles således også en rolle i forhold til analyse og definering af efterspørgslen.

Rent kvantitativt er der opstillet følgende mål for Institutionskompetence:

- 145 medarbejdere vil deltage i kompetencemægleruddannelsen
- 143 arbejder med udvikling af nye læringsmetoder
- 123 medarbejdere deltager i aktiviteten realkompetencevurdering

Hvilke arbejdsopgaver er under søjlen

Indsatsen omkring institutionskompetence i SkanKomp er koncentreret i søjle 1. *Kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutioner* der danner rammen for fire aktiviteter, som tilsammen skal bidrage til at realisere målsætningen for kompetenceudviklingsindsatsen af uddannelsesinstitutionerne.

De fire aktiviteter er 1.1 Metodeudvikling for kompetencefjernelse 1.1.1 Mobila yrkeslærere, 1.2 Kompetencemäklarutbildning og 1.3 Realkompetencevurdering (Rkv).

Aktiviteterne *Metodeudvikling for kompetencefjernelse og Mobila yrkeslærere*, handler dels om udvikling af intern institutionskompetence, og omfatter bl.a. metodeudvikling med hensyn til f.eks. blended learning og udviklingen af en ny studie-model for erhvervsuddannelser, og dels om en indsats der retter sig mod udvikling af en kluster organisering eller etableringen af brancheråd, og som rettere kan begribes som ekstern institutionskompetence, forstået som kompetencen til at indgå forpligtende samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner eller virksomheder. Aktiviteten *Kompetencemäklarutbildning* fokuserer på intern kompetenceudvikling forstået som organisationsudvikling gennem professionalisering af medarbejderne og udøvelse af funktionen „den opsøgende virksomhed“. Realkompetencevurdering (Rkv) kan på samme vis som for Metodeudvikling for kompetencefjernelse og Mobila yrkeslærere betegnes som metodeudvikling, i hvert fald udfordrer Rkv institutionernes evne til at sætte brugerens behov i centrum.

Afslutning

I de følgende 4 afsnit vil evalueringen af de 4 aktivitetspakker blive præsenteret. Afsnittene vil alle være struktureret på den måde, at der vil være en kort indledning, der præsenterer aktiviteten samt giver en kort opsummering af evalueringens resultater og af det datagrundlag, der ligger til grund for evalueringen. Derefter vil baggrund, organisation og mål for aktiviteten blive gennemgået. Dernæst vil der blive redegjort for programteorien bag pakken. Herefter vil vores analyse af aktiviteten blive fremstillet. Og afslutningsvis vil selve vurderingen af aktivitetspakken i forhold til indfrielse af aktivitetspakkens mål, programteoriens gyldighed og pakkens medvirken til indfrielse af søjlens og SkanKomp's mål blive fremlagt.

Først vil aktivitet 1.1 *Metodeudvikling for kompetencefjernelse* blive præsenteret, hvorefter turen kommer til aktivitet 1.1.1 *Mobila yrkeslærere*, der følges af aktivitet 1.2 *Kompetencemäklarutbildning* og afslutningsvis er det aktivitet 1.3 *Realkompetencevurdering (Rkv)*, der vil blive gennemgået. Endelig vil kapitlet blive afsluttet med en samlet vurdering af, i hvilken grad aktiviteterne har medvirket til at indfri søjlens mål.

Aktivitet 1.2. Metodutveckling för kompetensförsörjning

Af Joakim Tranquist, Tranquist Utvärdering

Inledning

I detta avsnitt presenteras evalueringen av aktiviteten Metodutveckling för kompetensförsörjning. Det överordnade målet med aktiviteten var att utveckla en modell för klusterorganisation inom frivilliga skolformer⁶ som ska ge möjlighet att i kommunen kunna erbjuda mer utbildning samt bättre (mer flexibelt) använda de kompetenser som finns i organisationen. På grund av negativa förändringar på arbetsmarknaden i Trollhättan har det funnits ett yttre tryck på utbildningsorganisationen att anpassa sig till situationen. Detta har inneburit att aktiviteten fått en strategisk vikt i kommunen.

Evalueringen visar att de ursprungliga ambitionerna bakom aktiviteten i hög utsträckning är infriade. En klusterorganisation har utvecklats med därtill knutna branschråd. Som en konsekvens av samarbete med aktivitet 1.2 har även en ny funktion utvecklats i organisationen: kompetensmäklare. Under projektet har Trollhättans Stad tillsammans med Vänersborgs kommun bildat Kunskapsförbundet Väst. SkanKomp anges ha varit en möjliggörande arena för att driva på detta utvecklingsarbete.

Om vi summerar utfallet av aktivitet 1.1 Metodutveckling för kompetensförsörjning så kan vi konstatera att den tycks ha gett upphov till såväl lärande hos personal i Trollhättans Stad som organisatoriska förändringar som även tycks vara bestående. Inte minst genom utvecklingen av en klusterorganisation för att hantera kontakterna med de företag i regionen samt den funktion för kompetensmäklare som inrättats. Det framstår alltså som att det finns goda förutsättningar för hållbarhet i det utvecklingsarbete som bedrivits.

Evalueringen av aktivitet 1.1 bygger på studier av dokument kring aktiviteten, t ex statusrapporter, följeforskningsrapporter och ansökningshandlingar. Vidare har intervju(-er) genomförts med aktivitetsansvarig samt ansvarig tjänsteman vid Westum. Som en del av datainsamlingen har vi medverkat vid styrgruppsmöten samt Westums årskonferens och SkanKomps slutkonferens. Dessutom har en enkätundersökning riktats till aktivitetens styrgrupp.

Beskrivning av bakgrund, organisering och mål

I texten nedan presenteras bakgrunden, organiseringen och målen för aktivitet 1.1 Metodutveckling för kompetensförsörjning.

Bakgrund, problem

Aktiviteten Metodutveckling för kompetensförsörjning ligger under Søjle 1 som avser förbättring av utbildningsorganisationernas institutionskompetens. Aktiviteten avser att uppkvalificera utbildningsorganisationen genom utveckling av en mer flexibel organisation som har bättre dialog med de olika bran-

⁶ Frivilliga skolformer inkluderar i Sverige gymnasieskolan, gymnasiesärskolan, den kommunala vuxenutbildningen, statens skolor för vuxna och vuxenutbildningen för utvecklingsstörda.

scher som utbildningarna avser. Målet är att få en bättre förståelse för verksamheternas behov – och därmed bli bättre på att säkra relationen mellan utbud och efterfrågan.

Bakgrunden till denna aktivitet ligger i att Västra Götaland i Sverige på senare tid har ställts inför stora utmaningar, t ex då en av regionens viktigaste arbetsgivare (SAAB) var nära att gå i konkurs under hösten 2009. En kris i denna storlek påverkar hela regionen och i samband med denna utveckling riktades en förväntan på Trollhättans Stad tre utbildningsenheter inom sk frivilliga skolformer ((gymnasieskola, kommunal vuxenutbildning, yrkeshögskola, uppdragsutbildning, svenska för invandrare (SFI) samt individuella programmet)) att öka utbudet utbildningsplatser med 1000 platser. Parallellt med denna utveckling i Västra Götaland lanserades under 2011 en ny programstruktur inom gymnasieskolan i Sverige, Gy 2011⁷. Denna reform berör samtliga organisationer inom frivilliga skolformer.

Sammantaget leder dessa två förhållanden till en situation i Trollhättans Stad där man måste skapa en nödvändig utveckling för att kunna bibehålla och utveckla kompetens inom frivilliga skolformer i regionen. Därför vill Trollhättans Stad utveckla sina utbildningsorganisationer. Kompetensen inom organisationen ska vara tillgänglig för såväl elever som samhället i stort och utbildningen ska i större grad vara behovsanpassad.

Utgångspunkten för „Metodutveckling för kompetensförsörjning“ är följaktligen att det i Trollhättans Stad finns ett behov av en flexiblere utbildningsorganisation som snabbare kan reagera på händelser i samhället, som t ex i fallet SAAB. För att kunna tillgodose framtida utmaningar och förändringar i samhället måste utbildningsorganisationerna arbeta mer behovsanpassat både på lång och kort sikt.

Mot denna bakgrund ansåg man i Trollhättans Stad att man behöver utveckla nya metoder i flexibelt lärande, bli tydliga i vad man kan erbjuda samt erbjuda en större tillgänglighet. I Trollhättans Stad vill man därför utveckla en modell för klusterorganisation inom frivilliga skolformer. Den nya programstrukturen, GY 2011, ska ligga som grund för utvecklingsarbetet. Det grundläggande antagande som styr är att man genom en klusterorganisation hoppas kunna erbjuda mer utbildning samt bättre använda de kompetenser som finns i organisationen. Detta i sin tur ska ge större potential i att möta företag och organisationer, samt att behålla och utveckla kompetens i hög- och lågkonjunktur.

Projektorganisationen

Aktiviteten har drivits av Trollhättans stad, som har fungerat som aktivitetsansvarig. Aktiviteten har sedan varit organiserad i

⁷ Gy11 (Gymnasieskola 2011) var en utbildningsreform som från och med läsåret 2011/2012 innebar en omfattande förändring av den svenska gymnasieutbildningen. Bland annat gjordes förändringar inom ämnesplaner, examen, gymnasieprogram och behörighetskrav till gymnasiet. Även betygssystemet ändrades. Gy11 skulle bland annat leda till att ungdomar på yrkesprogram blir bättre förberedda för yrkeslivet och att ungdomarna på högskoleförberedande program blir bättre förberedda för högskolestudier.

följande projektstruktur: styrgrupp, projektledare samt fyra arbetsgrupper:

Styrgrupp

Består av projektledare, projektkonom samt enhetscheferna från Lärcentrum, Nils Ericson-gymnasiet och Magnus Åbergsgymnasiet. Enhetscheferna ansvarar för att skapa förutsättningar för en klusterorganisation.

Gemensamma ledningsmöten

Ledningsgrupperna från Lärcentrum, Nils Ericsonsgymnasiet och Magnus Åbergsgymnasiet.

Arbetsgrupper:

Blended Learning

Ansvarig: Enhetschef Magnus Åbergsgymnasiet. Rektorsgrupp: två rektorer samt två adjungerade rektorer. Operativ arbetsgrupp: fyra lärare/it-pedagoger.

Branschråd

Ansvarig: Enhetschef Lärcentrum. Kompetensmäklare (kopplad till aktivitet 1.2). Arbetsgrupp: Rektorer med yrkesutbildningsansvar.

Genus/Jämställdhet

Ansvar: Enhetschef Nils Ericsonsgymnasiet. Arbetsgrupp: två rektorer samt genuspedagoger och lärare.

Följeforskning

Ansvar: Projektkonom. Arbetsgrupp: tre rektorer samt studie- och yrkesvägledare

I statusrapporterna kan man sedan läsa att följande aktörer medverkat i aktivitet 1.1:

Från Sverige: Trollhättan Stad, Högskolecentrum Vänersborg, Kompetenscentrum Kungsbacka, Strömstads kommun, Campus Lidköping, Campus Alingsås, Halmstads kommun, Campus Varberg, Hyltebygdens Lärcentrum, Högskolecentrum Bohuslän, GR Meritea, Laholms Kommun samt Falkenberg kommun.

Från Norge: Arendal kommun, NEVU AS samt Larvik kommune.

Från Danmark: Uddannelsescenter Holstebro, Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern, Tradium, VUC Djursland, Randers Kommune, Herningsholm Erhvervsskole, Randers Social- og Sundhedsskole, Learnmark (VIA Erhverv), Social- og Sundhedsskolen Silkeborg, Aarhus Tech, Handelsskolen Silkeborg, Learnmark Horsens samt Mercantec

Målsättning

Det överordnade målet med aktivitet 1.1 är att utveckla en modell för klusterorganisation inom frivilliga skolformer som ska ge möjlighet att i kommunen kunna erbjuda mer utbildning samt bättre (mer flexibelt) använda de kompetenser som finns i organisationen.

- Mot bakgrund av det överordnade målet har följande delmål satts upp för aktivitet 1.1:
- 2013 hoppas man att klusterorganisationen är välutvecklad med tydliga branschråd.
- Blended Learning (flexibelt lärande) skall vara en naturlig arbetsmetod.
- Inom fria utbildningsformer arbetar man i Trollhättans Stad strategiskt med uppsökande verksamhet samt att man uppfattas som en flexibel och behovsanpassad utbildningsorganisation i den egna regionen.
- Nya utvecklingsprojekt ska (förhoppningsvis) ha startats tillsammans med partners man lärt känna inom SkanKomp.

Det kan konstateras att målsättningarna som formulerats är förhållandevis vaga och i första hand uttryckta som förhoppningar. Några styrande värden, utöver de generella inriktningmålen, är svårt att finna och några kvantitativa aktivitetsmål har inte satts upp. Aktiviteten är således att betrakta som en utvecklingsinsats där man inom Trollhättans Stad till stor del är fri att utforma arbetet på egen hand. Grundläggande är dock ambitionen att utveckla en organisationsmodell i Trollhättans Stad som utgår från en klustermodell där branschråd spelar en central funktion.

Programteorin

I texten nedan presenteras programteorin som utgör utgångspunkt för aktivitet 1.1 Metodutveckling för kompetensförsörjning.

Den ursprungliga programteorin

Programteorin representerar förståelsen av hur interventionen som ett projekt, ett program, en strategi eller en politik skapar önskvärda effekter. En programteori består dels av de centrala processer som ska skapa önskade förändringar i projektet, dels om hur projektet ska vara konstruerat för att dessa förändringsprocesser ska uppstå. För att kartlägga utgångspunkterna bakom aktivitet 1.1 finns en relativt knapphändig skriftlig dokumentation. Ansökan om finansiering från SkanKomp är förhållandevis begränsad och de aktivitetsplaner som tagits fram är kortfattade. Nedan följer en översiktlig sammanställning av insatser som planerats inom ramen för aktivitet 1.1.

Den huvudsakliga poängen med metodutvecklingsprojektet är att utveckla en klusterorganisation inom kommunen avseende fria utbildningsformer. Detta innebär att det mellan de respektive utbildningsenheterna finns en gemensam struktur där branschspecifik utbildning utvecklas och anordnas. Detta utvecklingsarbete utgår från ansvariga rektorer och omfattar samtlig berörd personal på de tre utbildningsenheterna. Klusterorganisationen innebär att det för samtliga program-områden inom det nationella gymnasieprogrammet utvecklas ett kluster för varje ämnesområde (det finns 13 ämnesområden, t ex bygg, turism, handel och restaurang etc) och till varje kluster knyts aktuella lärare samt branschråd med representanter från det lokala näringslivet. Tanken är att det inledningsvis utvecklas och testas kluster inom ett mindre antal ämnesområden och att detta sedan vidareutvecklas för samtliga ämnen.

Arbetet leds via projektledaren, men samråd sker i stor utsträckning med de berörda rektorerna.

Inom aktivitet 1.1 har stort fokus legat på deltagande i andra aktiviteter. En uttalad ambition har varit att inhämta kunskap och erfarenheter från andra aktörer, framför allt i Danmark. I första hand har dialog förts och utbyte ägt rum med Kompetensmäklarprogrammet. Då man i Trollhättans Stad önskar utveckla sin uppsökande verksamhet mot företag och organisationer läggs stor vikt vid hur man jobbar med detta inom aktivitet 1.2. Målet är att under projekttiden starta bransch- och yrkes-specifika nätverk i Trollhättan.

Inom aktivitet 1.1 har Trollhättans Stad velat vidareutveckla arbetet med „blended learning“. I detta avseende är en arbetsgrupp tillsatt, bestående av lärare från de respektive enheterna, för att jobba med strategiska och övergripande frågor kring metoder och verktyg för blended learning. Till detta lägger man även ett spridningsperspektiv och kontaktpersoner från Sverige, Norge och Danmark ska bjudas in till aktivitetens möten. De metoder och verktyg som tas fram kommer att testas i pilot-grupper under projekttiden, därefter ska konferens(-er) om blended learning att hållas för samtliga partners i SkanKomp.

Ett intressant tillägg till insatserna i aktivitet 1.1 är att man sökt medel för projektföljeforskning. Frågan som ställs är „Hur påverkas 15 åringen av klusterorganisationen vad gäller tänkbara yrkes-vägar utifrån gymnasieprogram? Blir det tydligare med en klusterorganisation?“ Projektföljeforskningen har genomförts av Analytico och slutredovisas i juni 2013.

Ytterligare ett tillägg till insatserna i aktiviteten är att man önskar utveckla nya utbildningar. Genom samverkan mellan vuxenutbildning och gymnasieskola kan utbildningsorganisationernas kompetens användas inom ett ökat område. Antagandet man gör är att denna samverkan är en nyckel till att erbjuda ett större utbildningsutbud. Ett fortsatt och ökat utvecklingsarbete skall ske i en helhet samt på klusternivå. En förutsättning för denna utveckling tycks således vara att klusterorganisationen i första hand utvecklas.

Förändringar i programteorin

En förändring har skett under projekttiden som kan ses ha betydelse för den bakomliggande programteorin. I januari 2013 valde politiker i Trollhättan Stad och Vänersborgs kommun att slå ihop frivilliga skolformer till ett förbund – Kunskapsförbundet Väst. Detta innebär att insatserna i aktivitet 1.1 kommit att omfatta en större organisation än vad som inledningsvis var fallet. Detta menar aktivitetsansvarig har en betydelse för den långsiktiga ambitionen bakom insatserna: „Arbetet som gjorts i SkanKomp kommer väl till användning <i>det nya förbundet</i>. De chefer som varit aktiva inom projektet kommer även att vara chefer i förbundet. Detta innebär att vi kan fortsätta utveckla organisationen utifrån vår klustertanke och bli en effektivare och omvärlds-bevakande utbildningsorganisation på alla nivåer. Arbetet som gjorts i projektet kommer att leva vidare i ett större sammanhang nu när vi blivit ett förbund“.

Summering

Vi summerar programteorin bakom aktivitet 1.1 med att utgångspunkten för metodutvecklingen är att utveckla en klusterorganisation inom kommunen avseende fria utbildningsformer. Det antagande man gjort i Trollhättans Stad är att det behöver finnas en gemensam struktur mellan de respektive utbildningsenheterna där branschspecifik utbildning utvecklas och anordnas. Detta görs i dialog med företrädare för näringslivet genom branschråd. Vidare har man i Trollhättans Stad antagit att det finns ett värde i utvecklingsarbetet genom deltagande i andra aktiviteter. En uttalad ambition har varit att inhämta kunskap och erfarenheter från andra aktörer, framför allt i Danmark. I första hand har dialog förts och utbyte ägt rum med Kompetensmäklarprogrammet. Då man i Trollhättans Stad önskar utveckla sin uppsökande verksamhet mot företag och organisationer läggs stor vikt vid hur man jobbar med detta inom aktivitet 1.2. En förändring har skett under projekttiden som kan ses ha betydelse för den bakomliggande programteorin. I januari 2013 valde politiker i Trollhättan Stad och Vänersborgs kommun att slå ihop frivilliga skolformer till ett förbund – Kunskapsförbundet Väst. Detta innebär att insatserna i aktivitet 1.1 kommit att omfatta en större organisation än vad som inledningsvis var fallet.

Analys

I följande avsnitt beskrivs den bild som framkommit under evalueringen av aktivitet 1.1 med utgångspunkt i projektets programteori ovan. Beskrivningen sker utifrån tre centrala aspekter när det handlar om programteori – giltighet, genomförande samt hållbarhet. Programteorins **giltighet** handlar om relevansen i de antaganden som ligger bakom skapandet av ett program. **Genom-förandet** av programteorin handlar följaktligen om hur genomförandet av processen tagit sig uttryck. Det avslutande området, programteorins **hållbarhet**, berör frågan om insatserna också lett till avsedda effekter.

Idéns utveckling

När det handlar om programteorins giltighet uttrycker Evert Vedung (1998), professor i statsvetenskap, sig på följande sätt: „När det gäller programteorins giltighet syftar detta till de förändringar som ligger bakom instiftandet av en specifik reform. Varje politik bygger på något sätt på en uppfattning om ett visst problematiskt förhållande. Tanken är att insatsen ska råda bot på problemet genom att på ett eller annat sätt angripa orsakerna till problemet. För att insatsen ska bli lyckad krävs det sannolikt att man har en korrekt bild av orsaksförhållandet bakom problemet och därmed en giltig programteori“.

Om vi börjar med att undersöka relevansen i den problemförståelse som ligger bakom aktivitet så handlar detta om att rusta utbildningsorganisationen i Trollhättans Stad till en beredskap för dramatiska händelser på arbetsmarknaden. SAAB varslade om uppsägningar av personal under 2009, och att den problemförståelse som Trollhättans Stad byggde utifrån detta var korrekt visade sig sedermera under projekttiden. Av Statusrapport 3 kan vi läsa att: „I vår ansökan 2010 beskrev vi de stora utmaningar som Västra Götalandsregionen och Trollhättan stod inför om en av regionens största arbetsgivare, SAAB skulle gå i kon-

kurs. Under period tre i projektet inträffade precis det som vi befarat, SAAB gick i konkurs och krisen inom fordonsindustrin blev större än någonsin i Trollhättan. Detta gjorde att Trollhättans klusterorganisation ställdes/står på prov. Från att jobba intensivt med förankring av projektet och aktiviteten är det nu ett massivt arbete med metodutveckling⁸.

Att utvecklingen av arbetsmarknaden i Trollhättan utvecklades på detta sätt innebär inte minst att det funnits ett tydligt yttre tryck på utbildningsorganisationen att anpassa sig till situationen. Behovet av den tänkta utvecklingen hade funnits även om inte SkanKomp hade existerat, men tidsmässigt sammanföll de båda processerna. SkanKomp erbjöd således Trollhättans Stad en möjlighet att agera i förhållande till de förväntningar som nu riktades på kommunen.

Den uppkomna situationen har även inneburit att aktiviteten inom SkanKomp fått en strategisk vikt i kommunen. Ansökan till SkanKomp undertecknades av stadsdirektören och ett genomgående mönster i aktiviteten är att det varit en bred medverkan från aktörer på olika nivåer i organisationen. Detta uppmärksammas även av projektförforskarna som i sin andra delrapport uttrycker följande: „Förforskarnas upplevelse är att projektet är en mycket ambitiös satsning av kommunen och att det finns stora förväntningar inom ledningen för projektet för ett bestående värde inom regionen. Det verkar därför finnas goda förutsättningar för uppfyllelse av målen för projektet“.

Att en utvecklingsinsats kopplas samman med övriga system inom organisationen är en tydlig framgångsfaktor när det handlar om långsiktig hållbarhet (sustainability) i utvecklingsarbete. Ett uttryck för detta är relationen mellan insatsens målsättningar och övergripande mål för organisationen, och det är en positiv utgångspunkt att det funnits en bred uppslutning bakom aktiviteten i Trollhättans Stad.

Genomförande

Om vi sedan går över till vad som faktiskt genomförts inom ramen för aktiviteten kan vi sammantaget se att de ursprungliga ambitionerna i hög utsträckning är infriade. Den grundläggande idén var att utveckla en klusterorganisation med tydliga branschråd. I dagsläget finns enligt uppgift från aktivitetsansvarig fyra kluster med ett programråd till varje utbildningsprogram. Programråd är kopplade till GY 11 och en i den nya gymnasieskolan ska det för varje yrkesutbildning finnas ett programråd med representanter från branschen. Tanken är att en bra yrkesutbildning kräver en utvecklad samverkan mellan skola och arbetsliv och att det därför är viktigt att branschen engagerar sig i programrådets arbete. I aktivitet 1.1 har Trollhättans Stad i byggande av sin klusterorganisation utgått från befintliga programråd och samorganiserat branschråd för närbesläktade utbildningar.

När det avser målet att blended learning (flexibelt lärande) ska vara en naturlig arbetsmetod i utbildningsorganisationen i Trollhättans Stad, framgår det av statusrapport 4 att: „Under projekt-perioden har det utvecklats 13 nya metoder (totalt 57 stycken under hela projektet) för kompetensförsörjning

inom aktivitet 1.1 (varav 20 stycken är utvecklade i Trollhättan). En majoritet av metoderna⁸ handlar om blended learning, att genomföra utbildning på ett flexibelt sätt. Bland annat genom Flipped Classroom⁹, YouTube, elevutvärdering, självvärterande prov osv.“ Vad gäller utveckling av blended learning kan vi genom statusrapporterna även se att det finns en tydlig spridningsdimension i detta arbete med kopplingar till såväl Norge som Danmark. I statusrapport 4 läser vi att: „I Danmark har man bl.a. på Uddannelsescenter Ringkøbing Skjern- språkcentret Syd under 2012 vidareutvecklat sitt e-lärandeförlopp för utländska verksamhetsmedarbetare“. Av statusrapport 3 framgår sedan att: „Eureka i Arendal kommun utvecklat en lärplattform med inspiration av den metodutveckling som gjorts i Trollhättan“. Vidare har en del av det planerade arbetet varit att hålla därefter ska konferens(-er) om blended learning för samtliga partners i SkanKomp. Den 25-26 oktober 2011 anordnades en konferens inom „Blended Learning“ i Trollhättan, konferensen hade 45 deltagare, varav fem från Danmark och två från Norge. Den 14-15 juni 2012 anordnades en andra konferens som hade 25 deltagare dag ett och ca 250 deltagare dag två, varav fem från Danmark och en från Norge deltog båda dagarna. Av statusrapport 4 framgår att: „Dag ett presenterades de nya metoder som utvecklats och provats i undervisning. Dag två fokuserade på nätets tillgänglighet (informationsflöde) kopplat till vikten av skolbibliotek. I Trollhättan valde man att bjuda in politiker och IT-personal från kommunen samt all pedagogisk personal inom frivilliga skolformer“.

Ett av huvudsyftena med aktivitet 1.1 har varit att genom insatserna utveckla ett uppsökande arbetssätt inom fria utbildningsformer i Trollhättans Stad. Av denna anledning har man i 1.1 haft ett långtgående samarbete med 1.2 Kompetensmäklarutbildning. 23 medarbetare (såväl rektorer och lärare) från Trollhättan har deltagit i kompetensmäklarutbildningen och en konsekvens av insatserna är att man utvecklat en ny funktion i utbildningsorganisationen. Enligt Statusrapport 3 har: „Trollhättan anställt en kompetensmäklare som arbetar tillsammans med stadens Näringslivskontor samt besöker företag“. Detta framgår även av evalueringen av aktivitet 1.2 där det konstateras att: „I Trollhättan har man bevidst deltagit i kompetencemäklarutbildningen för att opkvalificera en hel medarbetar grupp. Utdannelsen har givet nogle nødvendige kompetencer, men samtidig bidraget til skabelse af et fælles sprog, fælles begreber og en fælles tilgang i forhold til opgaven med at afdække virksomhedernes kompetencebehov“. I detta avseende kan vi dra slutsatsen att de insatser som genomförts lett till ett lärande hos de individer som deltagit, men även haft en strukturell påverkan genom att organisationen utvecklats. Om det i förlängningen innebär att utbildningsorganisationen uppfattas som en flexibel och behovsanpassad utbildningsorganisation i den egna regionen är inte möjligt att inom ramen för evalueringen dra några slutsatser kring.

Avslutningsvis var en ambition med 1.1 att man i Trollhättans Stad önskade utveckla nya utbildningar som skulle bidra till att

⁸ Resterande metoder anges handla om att skapa strukturer och strategiska metoder för att möta verksamheter och identifiera kompetensbehov.

⁹ Läs mer på: http://sv.wikipedia.org/wiki/Flipped_klassrummet.

bättre kunna svara upp mot efterfrågan som riktades på utbildningsorganisationen. Enligt erfarna ambitionen bakom insatserna: „som inledningsvis var fallet. Dettågan som riktades på utbildningsorganisationen. Av Statusrapport 3 framgår att: „Under projektperioden har klusterorganisationen i Trollhättan utvecklat 12 nya yrkesutbildningar för vuxna. Följande utbildningar är igång eller avslutade: Säljare receptfria läkemedel, Säljare butik, Aktivitetsledare, Ekonomiassistent, CNC-operatör, Svetsutbildning, Plattsättare, Fastighetstekniker, Friskvårdsinstruktör, Fordonstekniker, Kock (storhushåll), Glasmästare“.

Hållbarhet Konklusion/Bedömning

Nedan ska vi först göra en bedömning av om målen för aktiviteten har infriats. Därefter analyseras programteorin och avslutningsvis sker en värdering av i vilken utsträckning som aktiviteten har medverkat till att infria SkanKomps målsättning såväl på „søjlenivå“ som på överordnad projekt-nivå.

Måluppfyllelse

Efter genomgången ovan kan vi sluta oss till att man inom ramen för aktivitet 1.1 genomfört insatser inom ramen för de områden man från Trollhättans stad föresatt sig i ansökan om att ingå i SkanKomp. Den avslutande fråga vi ska ställa om programteorin bekom aktivitet 1.1 är om insatserna också leder till avsedda effekter, dvs programteoriens hållbarhet. Eftersom aktivitet 1.1 i många avseende handlar om ett projekt för att utveckla utbildningsorganisationen i Trollhättans Stad tar vi fasta på det överordnade målet utveckla en modell för klusterorganisation inom frivilliga skolformer som ska ge möjlighet att i kommunen kunna erbjuda mer utbildning samt bättre (mer flexibelt) använda de kompetenser som finns i organisationen.

En central punkt i arbetet är också att Trollhättans Stad tillsammans med Vänersborgs kommun slagit ihop frivilliga skolformer till ett förbund – Kunskapsförbundet Väst. I detta avseende lyfts SkanKomp fram som en möjliggörande arena för att driva på detta utvecklingsarbete. Aktivitetsansvarig menar att: „Jag kan med handen på hjärtat säga att SkanKomp varit ett helt fantastiskt projekt i Trollhättan under hela Saabkonkursen. Vi har kunnat ingå i processer och utveckla metoder i en mycket svår tid för kommunen som annars inte hade varit möjligt“. <...> Äntligen har vi fått möjlighet att utveckla och strategiskt arbeta med vår organisation tillsammans med andra som står inför samma problematik“. Även om det inte går att dra några direkta kopplingar mellan SkanKomp och utvecklingen av Kunskapsförbundet Väst menar man från Trollhättans Stad att SkanKomp erbjudit en arena för aktörerna i utbildningsorganisationen att mötas kring utvecklingsarbetet man velat driva inom kommunen.

Utöver den organisatoriska förändringen i form av Kunskapsförbundet Väst sys även utveckling av arbetssätten i ordinarie organisationen. Framför allt handlar detta om införlivandet av en ny funktion i organisationen i form av en kompetensmäklare. Detta ses också som en direkt konsekvens av det samarbete man i Trollhättans stad haft med andra aktörer inom SkanKomp, i första hand i anslutning till kompetensmäklarutbildningen. Man har även i Kunskapsförbundet Väst ansökt om

att få erbjuda en yrkeshögskoleutbildning till Kompetensmäklare. Denna har ännu ej godkänts.

Att arbetet i aktiviteten anses ha lett till positiva effekter inom organisationen uppmärksammas även av projektföljerskarna. De konstaterar att: „Några resultat som deltagarna redan kan se från projektet är ett ökat samarbete mellan <vuxenutbildning> och gymnasieskolorna, användning av nya metoder i det pedagogiska arbetet, ökade möjligheter till ett flexibelt och individanpassat lärande, ökat samarbete mellan de frivilliga skolformerna och näringslivet, ökat nytänkande bland personalen samt en ökad förståelse för värdet av samverkan mellan olika verksamheter“. Denna utveckling beskrivs även av aktivitetsansvarig inom ramen för denna evaluering. På vår fråga om vilket mervärde har SkanKomp medfört för organisationen, dvs vad som har hänt som sannolikt inte hade inträffat annars svarar hon att: „Vi har blivit en stark utbildningsorganisation som har fått mycket bättre kännedom om varandra och vad vi kan och vill när det gäller kompetensförsörjning. Vi har fått ett bredare perspektiv på kompetensutvecklingsfrågorna och jobbar nu efter ett kluster-tänk tillsammans med gymnasieskola, vuxenutbildning och näringsliv. <...> Vårt arbete med regeringsuppdraget „Kompetensplattformar“ har med hjälp av SkanKomp blivit ett strategiskt och långsiktigt verktyg i vår organisation. Genom projektet har vi även fått ett nära samarbete med bl.a. kommunens näringslivsenhet och gör numera gemensamma företagsbesök. <...> Erfarenhets-utbyten har skett på flera nivåer, våra lärare, studie- och yrkesvägledare, rektorer och chefer har alla varit delaktiga i de flesta aktiviteter i projektet. Detta i sin tur har varit en kompetenshöjning i vår organisation samt har bidragit till att intresset av EU-projekt har ökat markant. Detta är också orsaken till att nya projektansökningar har skickats in med partners vi lärt känna inom SkanKomp“.

Värdering av programteorin

Om vi summerar utfallet av aktivitet 1.1 Metodutveckling för kompetensförsörjning så kan vi konstatera att den tycks ha gett upphov till såväl lärande hos personal i Trollhättans Stad som organisatoriska förändringar som även tycks vara bestående. Inte minst genom utvecklingen av en klusterorganisation för att hantera kontakterna med de företag i regionen samt den funktion för kompetensmäklare som inrättats. Det framstår alltså som att det finns goda förutsättningar för hållbarhet i det utvecklingsarbete som bedrivits. Hur kan vi då förklara ett sådant positivt utfall, vilka mekanismer kan vi identifiera?

De mekanismer som är tydliga i aktivitet 1.1 avser i första hand tre faktorer som Savaya et al (2012) lyfter fram som avgörande för ett hållbart utvecklingsarbete: förkämpar (med en relativt hög position inom organisationen samt förmåga och mandat att fatta nödvändiga beslut i förhållande till insatsen). Stöd från ledningen där ledningens öppenhet och mottaglighet för nya idéer samt dess vilja att ta risker till förmån för insatsen samt graden av integrering i den organisation som ska utvecklas. En grundläggande aspekt är att utvecklingsarbetet bygger på en förhållandevis rättfram och befintlig organisation. Det har i första hand inte handlat om att bygga upp något nytt, utan utveckla en befintlig struktur. Aktivitetsansvarig menar följaktligen

att det: „För vår del inte varit några stora problem eftersom vi valde att gå in stort i projektet med en riggad organisation“. Arbetet har utgått från befintlig organisation och man har även valt i att hög utsträckning inkludera befintlig personal i utvecklingsarbetet. I statusrapport 2 kan vi läsa att: „Arbetet med att implementera „klusterorganisationen“ fortsätter i Trollhättan Stad. Mycket arbetstid ligger därför på gemensamma ledningsmöten, arbetsmöten och kompetensutvecklingsaktiviteter. Mycket av den arbetstid som under 1:a projektperioden låg på enhetschefsnivå har nu flyttats ner till rektorsnivå. Detta för att ledningsstrukturen skall vara tydlig och förankringsprocessen skall gå i led genom hela organisationen. <...> Intresset för SkanKomp och aktivitet 1.1 har varit stort både i egen förvaltning samt hos politiker under projektperioden“. Detta signalerar även ett tydligt ägarskap för utvecklingsarbetet och att det funnits en förankring hos personer i ledningsposition på från stadsdirektör till skolchefer, rektorer och lärare.

Infriande av Søjls målsättning och SkanKomps överordnade mål

Målsättningen för „søjlen“ hade tre element, för det första skulle aktiviteterna bidra till att förbättra utbildningsorganisationernas förmåga att sätta sig in i verksamheternas behov av kompetensutveckling och vidareutbildning. För det andra skulle de medverka till att stärka verksamheternas förmåga att arbeta strategiskt med kompetensutveckling och för det tredje att samarbetet mellan utbildningsorganisationer och verksamheter skulle utvecklas.

Vad gäller det första målet har vi dels kunnat se att utbildningsorganisationen utvecklats genom etableringen av branschråd och att dialogen mellan näringsliv och utbildningsorganisation utvecklats genom detta. Det är en varaktig utveckling som nu fortsätter inom ramen för Kunskapsförbundet Väst. Vidare har vi kunnat se att det uppsökande arbetet utvecklats genom att en funktion kring kompetensmäklare utvecklats. Denna funktion syftar huvudsakligen till att undersöka kompetensbehovet hos företag och verksamheter i det geografiska området. Vidare har vi kunnat konstatera att en stor medverkan i kompetensmäklarutbildningen lett till nya kunskaper på området, men även till att man inom organisationen utvecklat ett gemensamt språk och begrepp kring ambitionen att sätta sig in i verksamheternas behov av kompetensutveckling och vidareutbildning.

När det gäller det andra målet, dvs att stärka verksamheternas förmåga att arbeta strategiskt med kompetensutveckling, har vi inget underlag för att uttala oss om detta. Vi kan dock se att det finns en klar uppfattning om att samarbetsformer med näringslivet har ökat. Detta ses i första hand ha skett genom utvecklingen av branschråd och det till dessa kopplade kompetensmäklarfunktionen.

Mot bakgrund av slutsatserna ovan kan vi se att aktivitet 1.1 haft en påverkan på infria „søjls“ mål genom det utvecklingsarbete som skett i Trollhättans Stad, vilket också varit det från början uttalade målet med aktiviteten. Vi kan även se att akti-

viteten haft en betydelse i förhållande till mer överordnade mål genom ett gränsöverskridande arbete.

Har aktiviteten varit gränsöverskridande

Aktivitet 1.1 har haft en stor ambition kring aktivt deltagande och utbyte med andra aktiviteter och aktörer inom SkanKomp. På frågan om vilket utbyte har man haft av andra aktiviteter inom SkanKomp svarar aktivitetsansvarig på följande sätt: „Vi i Trollhättan insåg tidigt att vi måste ta del av samtliga aktiviteter för att kunna utveckla det vi ville i vår egen kommun. Därför har vi lagt mycket tid och kraft på att vara med att påverka innehåll och utveckling av de andra aktiviteterna. <...> Vi har haft flertalet deltagare på nästan alla aktiviteter inom projektet, med undantag för Jobbrotation och Mobila yrkeslärare. <...> Aktivitet 1.2 har vi varit med och påverkat innehåll och bokat föreläsare till utbildning. Vi har även använt det underlag som används på Learmark i Danmark när vi rekryterat vår kompetensmäklare. Vi har tittat på innehåll i utbildningsupplägg för utbildningskonsulenter i Danmark och vidareutvecklat innehåll och upplägg till en YH-ansökan. <...> Aktivitet 1.3 har vi i stort sett tagit över från Arendal kommun. Ett massivt arbete gällande valideringsmetoder har skett i Trollhättan tillsammans med Meritea. Aktivitet 2.1 använder vi ständigt när det gäller att utveckla branschråd och hitta nya samarbetspartners. Aktivitet 3.2 används i framtagning av nya utbildningar och kompetensinsatser“.

Av svaret ovan kan vi se att Trollhättans Stad engagerat sig i andra aktiviteter för att „hämta hem“ erfarenheter från andra aktörer. Vi kan dock även se i andra sammanhang att aktivitet 1.1 bidragit till att sprida erfarenheter till andra aktörer. Bland annat konstateras i anslutning till evaluering av 1.3 Realkompetencevärdering att: „I løpet av prosjektet besluttet Arendal å ta i bruk to utviklinger fra de andre aktivitetene: Et system for kvalitetssikring av kompetanse og kursing av voksne gjennom en blanding av IKT-bruk og direkte undervisning, utviklet av den kommunale Voksen-opplæringen i Trollhättan kommune i Sverige (blended learning). Som prosjekt-deltaker inngikk Arendal et samarbeid med Trollhättan og fikk tilgang til deres system for blended learning. Systemet er i dag i bruk i opplæringen av ledere i Arendal kommune“. Mycket av det gränsöverskridande samarbetet har dock handlat om kompetensmäklarutbildningen. Av statusrapport 3 kan vi utläsa att: „Ett samarbete mellan aktivitet 1.1, 1.2, 1.3, 2.1 och 3.2.3 sker genom planering av kompetensmäklarutbildningen (aktivitet 1.2). Samtliga aktiviteter hör samman och har gemensamma nämnare.“ Sammantaget kan vi konstatera att aktivitet 1.1 i hög utsträckning engagerat sig ett gränsöverskridande arbete inom ramen för SkanKomp.

Summering

Evalueringen visar att de ursprungliga ambitionerna bakom aktiviteten i hög utsträckning är infriade. En klusterorganisation har utvecklats med därtill knutna branschråd. Som en konsekvens av samarbete med aktivitet 1.2 har även en ny funktion utvecklats i organisationen: kompetensmäklare. Under projektet har Trollhättans Stad tillsammans med Vänersborgs kom-

mun bildat Kunskapsförbundet Väst. SkanKomp anges ha varit en möjliggörande arena för att driva på detta utvecklingsarbete.

Om vi summerar utfallet av aktivitet 1.1 Metodutveckling för kompetensförsörjning så kan vi konstatera att den tycks ha gett upphov till såväl lärande hos personal i Trollhättans Stad som organisatoriska förändringar som även tycks vara bestående. Inte minst genom utvecklingen av en klusterorganisation för att hantera kontakterna med de företag i regionen samt den funktion för kompetensmäklare som inrättats. Det framstår alltså som att det finns goda förutsättningar för hållbarhet i det utvecklingsarbete som bedrivits.

Mot bakgrund av slutsatserna ovan kan vi se att aktivitet 1.1 haft en påverkan på infria „søj lens“ mål genom det utvecklingsarbete som skett i Trollhättans Stad, vilket också varit det från början uttalade målet med aktiviteten. Vi kan även se att aktiviteten haft en betydelse i förhållande till SkanKomps mer överordnade mål genom ett gränsöverskridande arbete.

Aktivitet 1.1.1. Mobila Yrkeslärare i Halland

Inledning

I detta avsnitt presenteras evalueringen av aktiviteten 1.1.1 Mobila Yrkeslärare i Halland. Det över-ordnade målet med aktiviteten var att ta fram en metod- och utbildningsmodell för yrkesutbildning där ett flertal traditionella problem inom yrkesutbildningsområdet skulle övervinnas. Det främsta problem som identifierats är bristen på behöriga yrkeslärare i Halland.

Evalueringen visar att aktivitet 1.1.1 genomfört insatser som hög utsträckning följer de delmål som satts upp för projektet. En studiemodell har utvecklats och kursmål har brutits ner enligt målsättningar för aktiviteten. Information om studiemodellen har spridits till i första hand svenska intressenter, men i viss mån även aktörer i Danmark och Norge. Det har under projektet varit något svårt att se studiemodellens direkta koppling till den ordinarie organisationen, men i och med en starkare koppling till handledarutbildning har studiemodellen fått en naturlig arena för fortsatta insatser. Även om det framstår som osäkert finns idag indikationer på fortsatt arbete med studiemodellen i ett regionalt perspektiv. Frågan är vem som är mottagaren av resultaten i ett regionalt perspektiv?

På frågan om aktivitetens relation till målen för „søjlen“ konstaterar vi att utbildningsorganisationen i Halland utvecklats genom att en studiemodell utvecklats. Fokus har dock legat på utveckling av strukturer i Halland och det har varit mindre fokus på spridning av idéer och följaktig påverkan på andra utbildningsorganisationer. Vi kan således se att aktivitet 1.1.1 haft en viss påverkan på att infria „søjlen“ mål genom det utvecklingsarbete som skett inom aktiviteten, men att det finns tveksamheter kring mer långtgående påverkan på SkanKoms överordnade mål. Detta utgår från att utvecklingsarbetet i aktiviteten har haft en lokal prägel och i hög utsträckning utgått från kontextuella förutsättningar som styr behovet och tillämpbarheten i insatsen.

Evalueringen av aktivitet 1.1.1 bygger på studier av dokument kring aktiviteten, t ex statusrapporter, presentations- och uppföljningsmaterial samt ansökningshandlingar. Vidare har intervjuer genomförts med projektteamet samt ansvarig tjänsteman vid Westum. Som en del av datainsamlingen har vi medverkat vid flera styrgruppsmöten samt Westums årskonferens och SkanKoms slutkonferens. Dessutom har två olika enkätundersökningar (november 2011 samt mars 2013) riktats till aktivitetens styrgrupp.

Beskrivning av bakgrund, organisering och mål

I texten nedan presenteras programteorin som ligger som utgångspunkt för aktivitet 1.1.1 Mobila Yrkeslärare i Halland. Programteorin representerar förståelsen av hur interventionen som ett projekt, ett program, en strategi eller en politik skapar önskvärda effekter. En programteori består dels av de centrala processer som ska skapa önskade förändringar i projektet dels om hur projektet ska vara konstruerat för att dessa förändringsprocesser ska uppstå.

Bakgrund, problem

Efterfrågan på yrkesutbildning steg dramatiskt under den senaste högkonjunkturen i Sverige. Mot denna bakgrund ses en fortsatt stor efterfrågan på yrkesutbildning som trolig när den rådande låg-konjunkturen vänder. Erfarenheter pekar dock på att denna efterfrågan förmodligen kommer att präglas av hög osäkerhet kring innehåll, och korta ställtider mellan utpekat utbildningsbehov och genomförande av utbildningen. Utbildningar med yrkesinriktning kommer också att efterfrågas i två former: grundutbildning av främst ungdomar och/eller vuxna med annan utbildningsbakgrund samt fort- och vidareutbildning av yrkesverksamma.

Yrkesutbildning bedrivs såväl inom som utanför det formella utbildningssystemet. Av dessa två former är det idag arbetsmarknadsutbildningarna, som främst upphandlas av Arbetsförmedlingen, som präglas av snabb utvecklingstakt och innehållsanpassning till rådande branschkrav. De formella yrkesutbildningarna som bedrivs inom ramen för komvux styrs av de nationella kursplanerna och präglas av en relativt hög grad av stelhets, och även av bristande branschpassning. En översyn av kursplanerna görs dock inom ramen för en ny programstruktur inom gymnasieskolan i Sverige, GY 2011¹⁰, och i detta sammanhang är branschpassning en viktig framgångsfaktor.

Efterfrågan på yrkesutbildning är stor i Sverige, men en flaskhals är den stora bristen på utbildade och behöriga yrkeslärare. De flesta yrkeslärare idag har en bakgrund som praktiskt utövande yrkesmän, utan tillräcklig formell lärarutbildning. Detta skapar problem, främst i samband med myndighetstjänst i form av betygssättande, men även i fråga om pedagogiska färdigheter.

Rekryteringen till yrkeslärare är inte heller god, främst beroende på att löneläget för en praktiskt utövande yrkesman är högre än för en yrkeslärare. Den ekonomiska situationen gör också att det inte i tillräcklig utsträckning är de bästa och mest yrkeskunniga personerna som väljer att bli yrkeslärare. Detta har medfört att utbudet av behöriga yrkeslärare inte kan möta efterfrågan på yrkesutbildning. Vidare är ett problem som yrkesutbildningarna delar med övrig utbildning att den formella vuxenutbildningen är kommunalt organiserad. I dagsläget är det bara ett fåtal större kommuner som har en arbetsmarknad som kan beskrivas i kommunala termer. I de allra flesta fall är istället arbetsmarknaden regionalt indelad. Det gör att individernas och näringslivets utbildningsbehov inte längre kan definieras utifrån kommunala gränser, utan dessa indelningar är snarare regionala.

Projektorganisationen

Aktiviteten har drivits av Laholms kommun stad, som har fungerat som aktivitetsansvarig. Aktiviteten har sedan varit organi-

¹⁰ Gy11 (Gymnasieskola 2011) var en utbildningsreform som från och med läsåret 2011/2012 innebar en omfattande förändring av den svenska gymnasieutbildningen. Bland annat gjordes förändringar inom ämnesplaner, examen, gymnasieprogram och behörighetskrav till gymnasiet. Även betygssystemet ändrades. Gy11 skulle bland annat leda till att ungdomar på yrkesprogram blir bättre förberedda för yrkeslivet och att ungdomarna på högskoleförberedande program blir bättre förberedda för högskolestudier.

serad i följande projektstruktur: styrgrupp, projektteam samt referens-grupp expertråd:

Styrgrupp

Laholms kommun har ansvarat för aktiviteten i samverkan med fyra andra kommuner i Halland. Operativa i projektet, förutom Laholm är Kungsbacka, Falkenberg, Halmstad och Hylte kommun. Varbergs kommun har valt att inte aktivt delta i projektet. Projektet har letts av en styrgrupp med representation från samtliga medverkande kommuner.

Projektteam

Det vardagliga arbetet med projektet har letts av ett projektteam. Laholms kommun har som projektägare anställt två personer som tillsammans med en person från Hylte bildar projektteamet.

Referensgrupp/expertråd

För att kunna möta behov från arbetsmarknad, bransch, verksamhet, Skolverket, skolor, yrkeslärare och elever har ett expertråd och en referensgrupp knutits till projektet. Deras roller har varit att stödja, kontrollera ge ny input och så småningom test den pedagogiska modellen i praktiken.

Målsättning

För att övervinna de problem som beskrevs ovan har idén bakom aktivitet 1.1.1 varit att sambruka behöriga yrkeslärare inom Region Halland, där mobila yrkeslärare skulle kunna verka inom samtliga Hallands kommuner (Falkenberg, Varberg, Hylte, Laholm, Kungsbacka, Halmstad). Grundidén i projektet är vidare att så stor del av utbildningen som möjligt ska bedrivas på en arbetsplats, och därmed medför det en ny rollfördelning jämfört med traditionella utbildningsmodeller. Yrkeslärarens roll blir mer övergripande och handledaren på företaget får det största ansvaret för det dagliga stödet till eleven.

Det överordnade målet med aktivitet 1.1.1 har varit att ta fram en metod- och utbildningsmodell för yrkesutbildning där ett flertal traditionella problem inom yrkesutbildningsområdet övervinns. Mot bakgrund av det överordnade målet har följande resultatmål satts upp för aktivitet 1.1.1:

De formulerade resultatmålen är följande:

- Att definiera innehållet i examensmål, ämnets syfte och centrala innehållet samt betyg steg E i kurser som ingår i gymnasiala yrkesprogram.
- Att skapa en studiemall som tydliggör mål och innehåll för den kurs som utbildningen gäller där branschkopplingen blir tydlig och formella kursmoment översätts till mätbara aktiviteter som kan genomföras på arbetsplatsen.
- En eller flera kurser som brutits ned skall testas av vuxenelever på ett eller flera gymnasiala yrkesprogram samt utvärderas av yrkeslärare, handledare och elever.
- Att skapas ett nätverk för att påbörja ett samarbete mellan kommunerna.

- Sprida information om studiematerialet under hela projekttiden både i Hallands län men även till alla deltagande kommuner i Skandinaviskt Kompetensutvecklingsnätverk.

Genom detta avser man att nå följande effektmål:

- En ökad flexibilitet i kraft av att den pedagogiska utbildningsmodellen skapar andra förutsättningar för samnyttjande av yrkeslärare i hela Halland.
- Ökad förståelse för de mål som ska nås i respektive ämne.
- Stärkt samarbete mellan yrkeslärare, elev och handledaren på arbetsplatsen - alla parter ses på detta sätt bidra till en högre utbildningskvalitet och den kvalitetssäkring som behövs vid till exempel betygssättandeprocessen.
- En förbättrad kontakt mellan företag och utbildningsanordnare i regionen som ger en ökad branschpassning där kurser svarar mot såväl branschbehov som efterfrågan på arbetsmarknaden.
- Ökad chans för elever till anställning efter avslutad utbildning.

Programteorin

I texten nedan presenteras programteorin som utgör utgångspunkt för aktivitet 1.1.1 Mobila Yrkeslärare i Halland.

Den ursprungliga programteorin

Programteorin representerar förståelsen av hur interventionen som ett projekt, ett program, en strategi eller en politik skapar önskvärda effekter. En programteori består dels av de centrala processer som ska skapa önskade förändringar i projektet dels om hur projektet ska vara konstruerat för att dessa förändringsprocesser ska uppstå. Nedan följer en översiktlig sammanställning av de insatser som planerades inom ramen för aktivitet 1.1.1.

Metodutvecklingen utgår från att förändra utbildningsorganisationen, och det som ska utvecklas är i första hand en ny utbildningsmodell, där rollerna i utbildningssituationen ligger i fokus. Genom att ta fram ett flexibelt arbetsmaterial, bland annat bestående av dokument och bilder, ska undervisningen kvalitetssäkras och ge en större anknytning till och relevans för de aktuella branscherna. Mot denna bakgrund utgår insatserna i Aktivitet 1.1.1 från att projektteamet ska skapa en studiemetod som handlar om att definiera innehållet i examensmål, ämnets syfte och centrala innehållet samt betyg steg E i kurser som ingår i gymnasiala yrkesprogram. Detta innebär närmare att skapa en studiemall som tydliggör mål och innehåll för den kurs som utbildningen gäller där branschkopplingen blir tydlig och formella kursmoment översätts till mätbara aktiviteter som kan genomföras på arbetsplatsen.

Tanken är att studiemetoden ska underlätta kommunikationen mellan yrkeslärare, handledare och elev. Studiemetoden är i stort sett lika för alla program, med vissa undantag och tillägg för vissa kurser. Detta för att säkerställa centrala innehållet i

kursen. För kvalitetssäkring är avsikten att studiemodellen kontinuerligt ska diskuteras med och granskas av Skolverket.

Under projektets inledande skede utgår insatserna i projektet framför allt från arbetet med att bryta ned kursmål. Detta utgör senare grunden för fortsatt arbete där en eller flera kurser som brutits ned ska testas av vuxenelever på ett eller flera gymnasiala yrkesprogram samt utvärderas av yrkeslärare, handledare och elever. Utöver detta ska en IT-artefakt skapas och testas för att senare utvecklas till ett användbart verktyg.

Under projektets gång kommer nätverk att skapas för att påbörja ett samarbete mellan kommunerna. En expertgrupp och en referensgrupp kommer att skapas som kommer att följa projektets process över tid. Projektet ska även sprida information om studiematerialet under hela projektiden både i Hallands län, men även till alla deltagande kommuner i SkanKomp.

Det antagande som görs kopplat till ovanstående insatser är att den pedagogiska utbildningsmodell som skapas ska generera en större flexibilitet i förhållande till yrkeslärare, men också att de utbildningar som modellen resulterar i, ska motsvara de formella kraven inom yrkesutbildningarna. Ämnesplanerna ska brytas ner till „utbildningsavsnitt“ som kan omsättas på arbetsplatserna, där examensmålen ska vara det centrala. Detta ska i sin tur öka förståelsen för de mål som ska nås i ämnet ökar och stärker samarbetet mellan yrkesläraren, eleven och handledaren på arbetsplatsen.

Förändringar i programteorin

En förändring har skett under projektiden som kan ses ha betydelse för den bakomliggande programteorin. I såväl den ursprungliga projektbeskrivningen (mars 2010) som den reviderade versionen som skrevs under den inledande fasen av projektet (april 2011) syns en tanke om att genom projektet bidra till en strukturell förändring i förhållande till befintliga yrkeslärare i Halland: „För att övervinna <bristen på behöriga yrkeslärare> finns en idé att sambruka behöriga yrkeslärare inom Region Halland, där mobila yrkeslärare skulle kunna verka inom samtliga sex kommuner. Grundtanken är att deltagarna inte flyttar sig, utan lärarna“. Denna idé har i praktiken inte varit aktuell i projektet. Fokus har istället legat på den del av programteorin som i den logiska kedjan kommer „före“ de mobila lärarna, nämligen „att ta fram en metod som bryter den traditionella formen att bedriva yrkesutbildning“. Detta har inte inneburit några egentliga konsekvenser för projektet då detta även utgör det uttalade huvudsyftet med utvecklingsprojektet redan i den ursprungliga projektplanen: „Att ta fram en utbildningsmodell för genomförande av yrkesutbildning“. I samband med detta har sedermera projektets benämning och den framtagna utbildningsmodellens namn ändrats till Mobilt Lärande i Yrkeslivet (MOBY).

Summering

Bakgrunden till detta utvecklingsprojekt är främst att bristen på behöriga yrkeslärare inte kan möta behovet av efterfrågan på yrkesutbildning. En fortsatt stor efterfrågan är rimlig att anta och därför är det viktigt att ta fram en metod som bry-

ter den traditionella formen att bedriva yrkesutbildning. Grundidén är att så stor del som möjligt av utbildningen ska bedrivas på arbetsplatsen, och därmed så medför det en ny rollfördelning jämfört med traditionella utbildningsmodeller. Yrkeslärarens roll blir mer övergripande och handledaren på företaget får det största ansvaret för det dagliga stödet till eleven. Mot denna bakgrund är syftet med aktivitet 1.1.1 att ta fram en utbildningsmodell för yrkesutbildning där ett flertal traditionella problem inom yrkesutbildningsområdet övervinns. Målet är att utveckla en pedagogisk metod- och utbildningsmodell som skapar större flexibilitet men också uppfyller de formella kraven inom yrkesutbildningarna. Ämnesplanerna ska till största mån brytas ner till „utbildningsavsnitt“ som kan omsättas på arbetsplatserna, där examensmålen ska vara det centrala. Förståelsen för de mål som skall nås i ämnet ökar och stärker samarbetet mellan yrkesläraren, eleven och handledaren på arbetsplatsen.

Analys

I följande avsnitt beskrivs den bild som framkommit under evalueringen av aktivitet 1.1.1 med utgångspunkt i projektets programteori ovan. Beskrivningen sker utifrån tre centrala aspekter när det handlar om programteori – giltighet, genomförande samt hållbarhet. Programteorins giltighet handlar om relevansen i de antaganden som ligger bakom skapandet av ett program. Till detta om-råde hör även utvecklingen av den centrala *samverkansstrukturen* i projektet. Genomförandet av programteorin handlar följaktligen om hur genomförandet av processen tagit sig uttryck. Det avslutande området, programteorins hållbarhet, berör frågan om insatserna också lett till avsedda effekter.

Idéns utveckling

Idén bakom Mobila Yrkeslärare i Halland har en bakgrund som till viss del är oberoende av SkanKomp. I dokumentet *Halland och projekt „Skandinaviskt kompetensutvecklingsnätverk“* (2010-04-12) beskrivs hur kommunerna i Halland (Kungsbacka, Falkenberg, Halmstad, Hylte och Laholm. Varberg har inte medverkat) resonerat inför deltagande i projektet. Utgångspunkten har varit att projektet i sin helhet ska understödja den utvecklingsprocess Halland befinner sig i som tar utgångspunkt i det regionala tillväxtprogrammet för Halland och dess insatsområde „främja kompetensutveckling och ett ökat arbetskraftsutbud“. Därför hade Halland och dess kommuner följande målsättningar med sitt deltagande i SkanKomp:

1. Ha ett erfarenhetsutbyte av och ett lärande med projektets ingående parter från Danmark, Norge och Sverige.
2. Testa och implementera nya metoder i det halländska utbildningssystemet som handlar om nya och förbättrade behovsinventeringsmetoder samt metoder som avser arbetsplatsförlagt lärande
3. Vidareutveckla det halländska systemet som avser behovsinventering och omvärldsanalys av arbetslivet kompetensförsörjning

Sammantaget handlar det om att „för Halland och dess kommuner lära sig av andra regioner och även delge sina egna erfarenheter och kunskaper inom områdena som projektet be-

rör“. Sedan ska erfarenheterna tillsammans med resurser som frigörs från projektet möjliggöra en konkret utveckling av det halländska systemet som handlar om samspel med arbetslivet. Ambitionerna kan tolkas som att genomförandet av ett projekt inom SkanKomp skapar tillträde till en arena för erfarenhetsutbyte med andra aktörer som kan bidra till utvecklingen i Halland. Om aktivitet 1.1.1 framgår sedan att: „Halland har under en längre period diskuterat att ta fram ett koncept kring „Mobila lärare med inriktning mot yrkesutbildning“ och vill inom ramen för projektet ansvara för ett arbets-paket som handlar om att definiera, sätta, testa och utvärdera denna metod genom att med hjälp av medel från projektet anställa två lärare som testar metoden. Erfarenheterna sprids till övriga deltagare i projektet“. Vidare framgår att „Halland driver idag ett förprojekt kring „Mobila lärare“ där projektledare kan bistå med hjälp att skriva avsnittet“.

Detta avslutande citatet ovan illustrerar att genomförandet av Mobila Yrkeslärare i Halland utgår från en tidigare projektidé (med koppling till Europeiska Socialfonden). Behovet av en utveckling kring yrkesläraren hade sedan tidigare uppmärksamats och projektet hade enligt utsago genomförts (med någon form av extern finansiering) även utan medverkan i SkanKomp. Ansökan som togs in i SkanKomp hade formulerats av en extern konsult som var inne i organisationen för att göra en förstudie till Socialfonden. Denna förstudie resulterade sedan i att ansökan togs upp i Skan-Komp. Utgångspunkten var att det sedan tidigare tecknats en projektplan som i och med engagemanget i SkanKomp kom att revideras till en ny projektbeskrivning. Detta gjordes även i samband med den inledande workshop som hölls i november 2010. Utifrån detta har sedan de två personer som bemannat projektgruppen haft i uppdrag att anpassa och utveckla arbetet med aktiviteten med stöd av styr- och referensgrupp.

Genomförande

Projektgruppens uppdrag har utifrån ovanstående bakgrund varit att utveckla en metod- och en utbildningsmodell, bryta ner ämnesplanerna till sk utbildningsavsnitt som kan omsättas på arbetsplatserna, ge stöd till de lärare som vill bryta ner sina kurser samt skapa dokument som är lätthanterliga för yrkeslärare, handledare och elev.

Inledningsvis tog det tid för projektteamet att konkretisera och omarbete den ursprungliga projekt-idén till en genomförbar projektplan. Under projektet har sedan en studiemodell - Mobilt Lärande i Yrkeslivet (MOBY) - utvecklats i samarbete med Skolverket och Göteborgs Universitet. Utvecklingen har även skett i dialog med en referensgrupp bestående av yrkeslärare och handledare från olika yrkesområdesom representerar olika gymnasiala yrkesprogram.

Studiemodellen MOBY ses som ett verktyg för att strukturera dialogen och rollerna mellan yrkeslärare, handledare och elev i en arbetsplatsförlagd utbildningssituation. Tanken är att parterna, och kanske framför allt handledaren på arbetsplatsen, ska kunna kvalitetssäkra kunskapsinhämtandet genom ett „kort“, innehållande informationen om de nerbrutna kursmålen, som är

tänkt att förenkla kommunikationen de tre parterna. En informationsfilm om MOBY har tagits fram och finns på YouTube¹¹.

Eftersom aktivitet 1.1.1 är en metodutvecklingsinsats har naturligen stort fokus legat på det interna utvecklingsarbetet. I statusrapport 5 anges följande nyckeltal som en redovisning av genomförandet av aktiviteten.

- Veckomöten hos utbildningsanordnare, företag och branschföreträdare: 5-20 pers.
- Nätverksmöten: 81 stycken
- Genomförda workshops: 3 stycken med 6, 28 respektive 11 deltagare
- Planerade workshops: 1 stycken
- Genomförda gränsöverskridande möten: 2 stycken med 11 respektive 4 deltagare
- Planerade gränsöverskridande möten: 1 styck med 4 deltagare
- Större arbetsplatsträffar och möten: 6 genomförda med 20 deltagare

I statusrapporter anges vidare att „stora privata företag och kommuner har hört av sig och önskar hjälp med utbildning av blivande handledare för både ungdomselever, vuxna och lärlingar“. På detta tema har det konstaterats, t ex i statusrapport 4, att det under projektets gång har blivit tydligt att det finns ett behov av att arbeta gemensamt inom skola och näringsliv med att skapa en handledarutbildning. Inom aktiviteten har även handledarutbildningar genomförts i samarbete med Teknikcollege och gymnasieskolan i Varberg. Det är just kring handledarutbildning som framtagandet av studiemodellen fokuserats: „Genom detta skapas också förutsättningar för att informera om och introducera studiemodellen“. I anslutning till aktiviteten har det skapats en samverkansgrupp i Halland runt handledarutbildningar, där en person från varje kommun har ansvarat för att inventera hur handledarutbildningarna ser ut i kommunen. Detta arbete ska, enligt statusrapport 4, leda till en gemensam handledarutbildning inom Region Halland för alla gymnasiala yrkesprogram och även en fortsatt fördjupad del med inriktning mot lärlingshandledare.

Under aktivitetens avslutande del har styrgruppen arbetat efter en implementeringsplan som antogs i juni 2012. Detta arbete har haft fokus på att säkerställa långsiktigheten i tillämpningen av studie-modellen. Detta arbete har varit fokuserat på att förankra modellen hos ansvariga rektorer, såväl som gymnasie- och vuxenutbildningsansvariga i Halland och då i första hand på yrkesprogrammen.

Hållbarhet Konklusion/Bedömning

Nedan ska vi först göra en bedömning av om målen för aktiviteten har infriats. Därefter analyseras programteorin och avslutningsvis sker en värdering av i vilken utsträckning aktiviteten

¹¹ http://www.youtube.com/watch?v=sMwFrDopUV4&list=HL1354890678&feature=mh_loz

har med-verkat till att infria SkanKomps målsättning såväl på „søjlenivå“ som på överordnad projektnivå.

Måluppfyllelse

För aktivitet 1.1.1 har såväl resultat- som effektmål formulerats. Resultatmålen indikerar prestationsmått, som t ex att det inom projektet ska „definiera innehållet i examensmål, ämnets syfte och centrala innehållet samt betyg steg E i kurser som ingår i gymnasiala yrkesprogram“ och att „skapa en studiemall som tydliggör mål och innehåll för den kurs som utbildningen gäller där branschkopplingen blir tydlig och formella kursmoment översätts till mätbara aktiviteter som kan genomföras på arbetsplatsen“. Dessa prestationer ska leda till effekter som „stärkt samarbete mellan yrkeslärare, elev och handledaren på arbetsplatsen“ och „en ökad flexibilitet i kraft av att den pedagogiska utbildningsmodellen skapar andra förutsättningar för samnyttjande av yrkeslärare i hela Halland“.

Efter genomgången ovan kan vi sluta oss till att man inom ramen för aktivitet 1.1.1 genomfört insatser som i hög utsträckning följer de delmål som satts upp för projektet. Vi konstaterar därför att resultatmålen för Mobila Yrkeslärare i Halland har infriats. En studiemodell har utvecklats enligt huvudsyftet med aktiviteten, en studiemodell som har fått namnet Mobilt Lärande i Yrkeslivet. I linje med ambitionen anger studiemodellen ett tydliggörande av rollerna mellan yrkeslärare, handledare och elev.

Under projekttiden har aktiviteten kopplats närmare till andra insatser som bedrivs kring handledarutbildning av yrkesaktiva handledare till studenter på arbetsplatser. Aktivitet 1.1.1 har under projekttiden fått i uppdrag att ansvara för handledarutbildningen inom Teknikcollege i Hallands län. Ett samarbete är även påbörjat med ett kommande Vård- och omsorgscollege i Halland. Denna koppling har gjort att studiemodellen i Mobila Yrkeslärare fått en naturlig arena för fortsatta insatser.

Projektet har under sin avslutningsfas fokuserat på att implementera modellen i Hallands län (Region Halland och berörda kommuner). Detta har skett genom att styrgruppen, framför allt i Laholms och Halmstads kommun, har besökt och informerat rektorer på olika möten i kommunerna. Det finns när aktiviteten avslutas en ambition från Region Halland att i någon (tidsbegränsad) form fortsätta satsningen kring studiemodellen, framför allt kopplat till handledarutbildning och validering.

Värdering av programteorin

Om vi summerar utfallet av aktivitet 1.1.1 Mobila Yrkeslärare i Halland så kan vi konstatera att man inom ramen för aktiviteten producerat den studiemodell som varit ambitionen. Även om det framstår som osäkert finns idag indikationer på fortsatt arbete med studiemodellen i ett regionalt perspektiv. Det framstår alltså som att det finns förutsättningar för hållbarhet i det utvecklingsarbete som bedrivits, men att det även finns hinder för en sådan utveckling.

Aktivitet 1.1.1 är att betrakta som ett samverkansprojekt med förhållandevis många aktörer inblandade. I samverkansprojekt

är de logiska sambanden mer komplexa och det krävs att man lyckas skapa en ändamålsenlig samverkansstruktur (Conrah 2003). Detta innebär ett tydligt mönster där de deltagande aktörerna formulerar grundläggande utgångspunkter när det gäller: 1. vilka aktörer som ska delta, 2. hur samverkan ska utföras samt 3. hur resultaten av det som utvecklas i samverkan ska tas omhand.

Denna aktivitet påminner om aktivitet 1.1 i att det i första hand är ett utvecklingsprojekt där den egna organisationen står i fokus. Den stora skillnaden är att det i 1.1 är det endast en aktör (Trollhättans Stad) som är huvudman, men i 1.1.1 är det en betydligt mer komplex projektstruktur med å ena sidan fem kommuner som medverkat i genomförandet. Å andra sidan är Region Halland en tänkt strategisk (indirekt) intressent i sammanhanget.

Vi har ovan, under idéns utveckling, sett att utgångspunkt för de halländska kommunernas med-verkan handlar om att „för Halland och dess kommuner lära sig av andra regioner och även delge sina egna erfarenheter och kunskaper inom områdena som projektet berör“. Behovet av en utveckling kring rollerna i arbetsplatsförlagd utbildning hade redan uppmärksammats och ansökan som togs in i SkanKomp hade formulerats av en extern konsult som var inne i organisationen för att göra en förstudie till Socialfonden. Denna förstudie resulterade sedan istället i att ansökan togs upp i SkanKomp.

Historiken gör bland annat att det till synes finns ett intresse och engagemang för aktiviteten bland de berörda kommunerna. Om vi utgår från de formellt medverkande parterna kan vi dock se att Hylte kommun kom att lämna projektet tidigt, medan Falkenbergs kommun har haft ett varierat engagemang på ena sidan och personalsättningar. I Halmstad kommun har stora organisationsförändringar påverkat medverkan i projektet. Ur ett halländskt perspektiv noterar vi även att Varbergs kommun inte varit aktivt i projektet. På ett strategiskt plan kan vi se att Kungsbacka kommun genom hela projektet har medverkat i styrgruppen för projektet, men på ena sidan organiseringen av vuxenutbildningen i kommunen har denna person/funktion inte haft något formellt mandat att direkt påverka organisationen. Detta mandat har funnits i Laholms kommun som, tillsammans med Kungsbacka och Halmstad kommun, har varit de drivande parterna i aktiviteten. Avslutningsvis har det på ett övergripande plan uppmärksammats en brist i att berörda rektorer inte varit aktivt engagerade i projektet. Detta har medfört en viss sidoordning av projektet i förhållande till befintlig verksamhet. Sammantaget ger detta bilden av en ofärdig samverkansstruktur sett till sammansättningen av aktörer och förhållandet till den verksamhet som ska förändras.

Sammanfattningsvis kan vi se att en studiemodell har utvecklats och kursmål har brutits ner enligt målsättningarna för aktiviteten. Information om studiemodellen har spridits (i första hand till svenska intressenter, men även aktörer i Danmark och Norge). Det har under projektet varit något svårt att se studiemodellens direkta koppling till den ordinarie organisationen, men i och med en starkare koppling till handledarutbildning och Teknik- samt Vård- och omsorgscollege har denna koppling

stärkts. Det finns dock fortfarande frågor om vem som i den något komplexa samverkans-strukturen tar ägarskap för den modell som utvecklats. Att det finns ett intresse från i första hand Laholms och Halmstad kommun är tydligt, men vem är mottagaren av resultaten i ett regionalt perspektiv?

Infriande av Søjlen målsättning och SkanKomps överordnade mål

Målsättningen för „søjlen“ hade tre element. För det första skulle aktiviteterna bidra till att förbättra utbildningsorganisationernas förmåga att sätta sig in i verksamheternas behov av kompetensutveckling och vidareutbildning. För det andra skulle de medverka till att stärka verksamheternas förmåga att arbeta strategiskt med kompetensutveckling och för det tredje att samarbetet mellan utbildnings-organisationer och verksamheter skulle utvecklas.

Vad gäller det första målet har vi dels kunnat se att utbildningsorganisationen utvecklats genom att en studiemodell utvecklats som även tagits i bruk inom framför allt Teknikcollege och olika former av handledarutbildningar. Det är dock i första hand en lokal/regional utveckling som syns i anslutning till aktivitet 1.1.1. Fokus har legat på utveckling av strukturer i Halland och det har varit min-dre fokus på spridning av idéer och följaktig påverkan på andra utbildningsorganisationer. När det gäller det andra målet, dvs att stärka verksamheternas förmåga att arbeta strategiskt med kompetensutveckling, har vi inget underlag för att uttala oss om detta. Vi kan dock se att det finns en uppfattning i statusrapporter om att samarbetsformer med näringslivet har ökat. Detta ses i första hand ha skett genom utvecklingen av handledarrollen i anslutning till studiemodellen.

Mot bakgrund av slutsatserna ovan kan vi se att aktivitet 1.1.1 haft en viss påverkan på att infria „søjlen“ mål genom det utvecklingsarbete som skett inom aktiviteten. Det finns dock tveksamheter i mer långtgående påverkan på SkanKomps mer överordnade mål genom ett gränsöverskridande arbete. Detta utgår som tidigare sagt från att utvecklingsarbetet i aktiviteten har haft en lokal prägel och i hög utsträckning utgått från kontextuella förutsättningar som styr behovet och tillämpbarheten i insatsen.

Har aktiviteten varit gränsöverskridande

Vad gäller det gränsöverskridande samarbetet har projektteamet uppgett att det var: „Svårt att se helheten i början! Svårt att förstå den nytta som vi faktiskt kan ha av de andra arbetspaketen i början“. Detta hänger till stor del samman med den ursprungliga tanken bakom Hallands medverkan i SkanKomp. Projektet har i hög utsträckning anpassats till lokala förutsättningar, och idén med det gränsöverskridande arbetet var initialt tänkt att komma i slutfasen i en spridning av den utvecklade modellen. Då vikten av det gränsöverskridande arbetet påtalades av SkanKomps ledning fick denna dimension konstrueras i efterhand. Det fick till följd att projektteamet fick söka aktörer inom SkanKomp att utbyta erfarenheter med. Detta var något svårt då aktiviteten bygger på en svensk och halländsk kontext, men i samband med SkanKomps halvtidskonferens etablerades

kontakt med Silkeborgs (Danmark) och Larviks (Norge) kommun.

I statusrapport 4 kan vi sedan läsa att „projektet och studiemodellen MOBY har spridits till kom-muner i hela landet. Detta har gjorts genom deltagande i bland annat konferenser där vi mött kollegor som arbetar med <GY11> och på så vis kan vara hjälpta av vårt arbete. Media, Hallands-posten och Svenskt Näringsliv har skrivit artiklar om vårt projekt“. Det poängteras att aktiviteten har skapat nätverk i de halländska kommunerna, samt i kommuner som Strömstad och Värmdö som tillämpat studiemodellen.

Vidare kan vi i statusrapport 5 läsa att det gränsöverskridande samarbetet, när kontakt med Silkeborg och Larviks kommun etablerats, „har fortskridit och varit mycket positivt“. Samarbetet har riktat sig mot att skapa en skandinavisk handledarutbildning: „En önskan om ett fortsatt samarbete där den redan tillförda erfarenheten skall ligga till grund för ett utvecklat arbete gällande handledarutbildning“. I detta ligger planer på en kommande gemensam projektsatsning.

Summering

Sammanfattningsvis har aktivitet 1.1.1 genomfört insatser som i hög utsträckning följer de delmål som satts upp för projektet. En studiemodell har utvecklats och kursmål har brutits ner enligt målsättningarna för aktiviteten. Information om studiemodellen har spridits (i första hand till svenska intressenter, men även aktörer i Danmark och Norge). Det har under projektet varit något svårt att se studiemodellens direkta koppling till den ordinarie organisationen, men i och med en starkare koppling till handledarutbildning och Teknik- samt Vård- och omsorgscollege har denna koppling stärkts. Denna koppling har gjort att studiemodellen fått en naturlig arena för fortsatta insatser. Även om det framstår som osäkert finns idag indikationer på fortsatt arbete med studiemodellen i ett regionalt perspektiv. Det framstår alltså som att det finns förutsättningar för hållbarhet i det utvecklingsarbete som bedrivits, men att det även finns hinder för en sådan utveckling. Detta ligger framför allt i en komplex projektstruktur med å ena sidan fem kommuner som medverkat i genom-förandet. Å andra sidan är Region Halland en tänkt strategisk intressent i sammanhanget. Frågan är vem som är mottagaren av resultaten i ett regionalt perspektiv?

På frågan om aktivitetens relation till målen för „søjlen“ konstaterar vi att utbildningsorganisationen i Halland utvecklats genom att en studiemodell utvecklats. Fokus har dock legat på utveckling av strukturer i Halland och det har varit mindre fokus på spridning av idéer och följaktig påverkan på andra utbildningsorganisationer. Vi kan se att aktivitet 1.1.1 haft en viss påverkan på att infria „søjlen“ mål genom det utvecklingsarbete som skett inom aktiviteten. Det finns dock tveksamheter i mer långtgående påverkan på SkanKomps mer överordnade mål genom ett gränsöverskridande arbete. Detta utgår som tidigare sagt från att utvecklingsarbetet i aktiviteten har haft en lokal prägel och i hög utsträckning utgått från kontextuella förutsättningar som styr behovet och tillämpbarheten i insatsen.

Aktivitet 1.2. Kompetencemægleruddannelsen

Af Kelvin Baadsgaard, CARMA og FCE

Indledning

I dette afsnit gennemgås evalueringen af aktiviteten 1.2 Kompetencemægleruddannelsen. Det overordnede formål med aktiviteten var, „at udvikle og gennemføre en uddannelse for kompetencemæglere (uddannelsesvejledere), der gør disse bedre til at forstå de virksomheder, som skal rådgives“ SkanKomp Ansøgning pkt. 6.6. Hvilket skulle gøre uddannelsesinstitutionerne, bedre til at analysere virksomhedernes behov og til at tilbyde dem skræddersyede kurser. På denne måde forventede man, at man bedre kunne hjælpe virksomhederne med at foretage strategisk kompetenceudvikling.

Evalueringen viser, at arbejdet med kompetenceuddannelsen både har været grænseoverskridende og er blevet organisatorisk forankret, således at resultaterne af projektet vil have en blivende karakter. Endvidere at de kvantitative mål der er opstillet for aktiviteten er blevet indfriet, ligesom de kvalitative mål i et vist omfang er blevet opfyldt. Endelig at arbejdet med at etablere og udvikle kompetencemægleruddannelsen er blevet grebet an på to forskellige måder under projektet, der har betydet en ændring og tilpasning af programteorien.

Den evaluerings metodiske tilgang er tresidet: dels foretages en målopfyldelsevaluering, hvor de mål, der er opstillet for aktiviteten, fungerer som evalueringsgrundlag, dels gennemføres en virkningsevaluering, hvor aktivitetens egen programteori står centralt, og endelig bliver aktiviteten evalueret i forhold til i hvilken grad den medvirker til at indfri søjlens og SkanKomp projektets overordnede målsætninger.

Virkningsevaluering, består grundlæggende af to elementer. 1) En programteori, hvilket er projektdeltagernes forståelse (implicit og eksplicit) af projektets målsætninger, samt hvilke indsatser og metoder, der skal bringes i spil for at disse målsætninger kan realiseres. Det er med andre ord en beskrivelse af, hvad der virker i relation til målopfyldelsen. 2) En empirisk undersøgelse, der har til formål at indsamle data, dels om projektdeltagernes programteori, dels om antagelserne i programteorien virker, som det bliver forventet.

Programteorien for aktivitet 1.2. blev først udformet ved projektets begyndelse i et samarbejde mellem evaluator og aktivtetsansvarlige på baggrund af læsningen af relevante SkanKomp-dokumenter og interview, hvor det overvejende fokus var på de aktivtetsansvarliges egne definitioner af målsætning, indsatser og metoder til målopfyldelsen. Dernæst er programteorien blevet revideret efter et fokusgruppeinterview, hvori deltog den aktivtetsansvarlige for pakken samt de aktivtetsansvarlige fra de øvrige pakker, der indgik i tilrettelæggelsen af Kompetencemægleruddannelsen version 2.

Evalueringen er gennemført på baggrund af data indhentet ved; En række kvalitative interviews med udvalgte SkanKomp-partnere, og deltagere på kompetencemægleruddannelsen,

der er tale om såvel enkeltpersons interview som gruppeinterview. Observationsstudier i tre omgange på *Kompetencemægleruddannelsen* version 2. Et survey gennemført blandt deltagere i SkanKomp uddannelsen. Dokumentgennemgang af bl.a. projektansøgning, aktivtetsbeskrivelse, statusrapporter, SkanKomp referater, deltagerevalueringer og institutionernes hjemmesider. Konkret er der lavet 2 interviews med den aktivtetsansvarlige, 2 gruppeinterviews med de pakkeansvarlige, 1 gruppeinterview med kursistdeltagere, 2 enkeltinterview med kursistdeltagere. Indsamlet viden ved fællesmøder med SkanKomp deltagerne, samt ved SkanKomp slutkonferencen i Marstrand i Sverige i maj 2013.

Beskrivelse af baggrund, organisering og mål

I det følgende vil baggrunden, organiseringen og målene for aktivtetspakke 1.2 Kompetencemægleruddannelsen, blive gennemgået.

Baggrund, problem

Aktiviteten 1.2 *Kompetencemægleruddannelsen* er placeret under søjle 1. vedrørende forbedring af uddannelsesinstitutionernes institutionskompetence. Aktiviteten sigter mod at opkvalificere uddannelsesudbydere gennem en professionalisering af den opsøgende virksomhed og en opkvalificering af de aktører hos uddannelsesinstitutionerne, som beskæftiger sig hermed. Formålet er at blive bedre til at forstå virksomhedernes behov – og dermed bedre til at sikre et match mellem udbud og efterspørgsel.

Fokus i aktiviteten er således at uddanne de medarbejdere, fra danske, svenske og norske erhvervsskoler og uddannelsessamordningsinstitutioner, som jævnligt har kontakt med virksomhederne (herunder f.eks. faglærere, kursussekretærer og uddannelseskonsulenter) til:

- bedre at kunne kommunikere med virksomheder om deres kompetenceudviklingsbehov
- og til at kunne bistå virksomhederne i strategisk uddannelsesplanlægning

Baggrunden for ønsket om denne opkvalificering er flersidigt, på den ene side ønskes en mere ensartethed og professionalisering af indsatsen, på den anden side at der sker et rolleskift blandt de faglærere, kursussekretærer og uddannelseskonsulenter, der varetager opgaven i Danmark, mens man i en svensk og norsk sammenhæng ønsker en opprioritering af det opsøgende arbejde.

En af forklaringerne på ønsket om en professionalisering og mere ensartet varetagelse af opgaven med det opsøgende arbejde i en dansk sammenhæng er de forskelle, der er i skolerne og medarbejdernes måde at håndtere opgaven på, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved og forklares med forskelle i hvilke medarbejdergrupper, der udfører dette arbejde – om det er lærer, virksomhedskonsulenter etc., og de kvalifikationer de besidder.

Professionaliseringen består ud fra denne problemopfattelse i at sikre en vis ensartethed og kvalitet i det opsøgende arbejde gennem et fælles videns grundlag, således at der sikres et grundlæggende niveau i al ekstern virksomhedskontakt. Derudover ligger der en ændring af rolledefinitionen i forhold til den gængse rolle som „virksomhedskonsulenterne“ har varetaget, idet udviklingen tilsiger en bevægelse fra „salg til vejledning“ *Aktivitetsbeskrivelse p.7.*, hvilket kræver kendskab til både regionale lokale og nationale tilbud frem for blot egne tilbud. Kompetencemægleren skal i højere grad ses som formidler mellem virksomheden og de mulige uddannelsesstilbud, der er, end som den sælger af kurser, der hidtil har præget skolerens virksomhedskontakt.

Denne udvikling betyder også, at kontakten med virksomhederne i langt større udstrækning vil være dialogbaseret med fokus på afdækning af eksisterende og kommende behov for kompetenceudvikling i kontrast til tidligere tiders „afsætning af eksisterende kurser“. Hvilket ikke mindst har vist sig i en dansk sammenhæng, men problematikken er ikke ukendt hverken i Sverige eller Norge.

Mæglerrollen kræver derfor evnen til at sætte sig ind i og forstå virksomhedens ønsker og behov, en upartiskhed i forhold til udvælgelse af mulige uddannelser og kommunikative kompetencer til at indgå i dialog og drøftelse med virksomhederne.

Hvor der i dansk sammenhæng som nævnt er tale om et rolleskift i forhold til virksomhedsbetjeningen, er der i norsk og svensk sammenhæng i højere grad tale om etablering af en ny funktion, idet den opsøgende virksomheds kontakt med kompetenceudvikling for øje i mindre grad har været udbygget i de to øvrige skandinaviske lande.

På denne baggrund anses det for nødvendigt med opkvalificering på området, hvor det i Danmark i udstrakt grad er tale om et rolleskift, er der i Sverige og Norge i høj grad tale om en opbygning og styrkelse af det virksomhedsopsøgende arbejde.

Projektorganisationen

Aktiviteten varetoges af LearnMark i Horsens, der fungerede som aktivitetsansvarlig. Der blev i forbindelse med opstartsmøde for aktiviteten endvidere nedsat en styregruppe/sparringsgruppe som beskrevet i projektansøgningen. Styregruppen har dog kun i begrænset omfang været involveret i aktiviteten.

Aktiviteten har hovedsageligt bestået af udviklingen af og gennemførelsen af to kursusrækker, hvor formulering og formning af det første kursus under aktiviteten hovedsageligt blev varetaget af Learnmark, dog efter dialog med kontakter i LearnMarks netværk, der består af institutioner såvel indenfor som udenfor SkanKomp regi. I det andet forløb blev kurset udviklet i samarbejde med deltagere fra flere arbejds pakker.

Inputtet til det første kursus skete på baggrund af afholdelsen af en opstartshworkshop/fællesseminar, hvor målet var at komme med forslag til indholdet i uddannelsen. Resultaterne fra opstartshworkshoppen blev samlet i en rapport, der blev udsendt

til kommentering blandt partnerinstitutionerne. Selve udkastet til opbygningen af uddannelsen blev efterfølgende udsendt til kommentering i den sparringsgruppe, der blev nedsat på fællesseminaret. Idet sparringsgruppen ikke kom med korrektioner til udkastet, færdigudviklede LearnMark selv kurset ud fra dette grundlag.

Organisering af kursusudviklingen blev ændret ved det andet kursusforløb. På baggrund af input fra Midtvejskonferencen i november 2011 og evalueringerne fra de tre afholdte workshops under første kursus, blev det, der kaldes *Kompetencemægleruddannelsen 2012 version 2.0* som nævnt udviklet i et tæt samarbejde mellem flere arbejds pakker under SkanKomp, det drejer sig om ; Aktivitet Metodutveckling för kompetensförsörjning, Aktivitet Kompetensmäklarutbildning, Aktivitet Realkompetencevurdering, Aktivitet Organisering af netværk og Strategisk kompetenceudvikling i virksomheder. Learnmark forblev stadig aktivitetsansvarlig for pakken, men de aktivitetsansvarlige fra de øvrige aktivitets pakker blev inddraget og deltog i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af kurset.

Inddragelsen af de pakkeansvarlige fra de andre aktiviteter skulle sikre, at indholdet i kurset var relevant for de øvrige aktivitets pakker. Det blev således tydeligt, at sigtet med kompetencemægleruddannelsen var at understøtte og bidrage til udviklingen af de øvrige pakker.

Udviklingsarbejdet blev således foretaget på tværs af de tre søjler og på tværs af aktivitets pakker. Dette tværgående arbejde foregik med aktivitetsansvarlige fra såvel Danmark som Sverige.

I forhold til kursusafviklingen, kan det konstateres, at der for det første var en stor tilslutning til selve kursusforløbet, hvor der har deltaget kursister fra 17 partnerinstitutioner, der repræsenterer institutioner fra alle tre lande. For det andet at det i varierende grad har medført yderligere aktiviteter i partnerinstitutionerne, hvor det tyder på, at man har været mest aktiv i Sverige og Norge.

I forhold til udviklingen af kurset deltog som beskrevet en række partnerinstitutioner med input til første version. Men selve organiseringen og planlægningen begrænsede sig i høj grad til en enkelt dansk institution. I version 2 blev udviklingen som nævnt udbredt til at omhandle flere institutioner, der alle var tæt involveret i såvel kursusudvikling som kursusafvikling, her var der deltagelse fra såvel Sverige som Danmark, men tyngden lå helt klart blandt de danske deltagere.

Hvad er målet?

Formålet med aktiviteten var, som nævnt at opkvalificere uddannelsesudbydere på en måde så de bliver bedre til at forstå virksomhedernes behov. Det skal ske ved, at uddannelsesinstitutionernes medarbejdere introduceres til et kundeorienteret perspektiv og uddannes til bedre at forstå brancher, virksomheder og medarbejdere samt en forståelse for virksomhedernes organisering. Det beskrives i den reviderede aktivitetsbeskrivelse med, at skulle ske gennem udvikling af nye metoder og forbedringer af gamle i forhold til følgende:

- „At indgå i dialog med virksomhederne som uddannelses-/kompetenceudviklingsbehov og muligheder“
- „At kommunikere med virksomhederne om erkendte og ikke erkendte kompetenceudviklingsbehov.“
- „At bistå virksomhederne i strategiskuddannelsesplanlægning“
- „At være på forkant med tendenserne i virksomhedernes efterspørgsel på kompetencer og efter- og videreuddannelse“

Målet med aktiviteten formuleres til „...at uddannelsen skal være maksimalt opdateret, international og relevant for alle, der arbejder med uddannelse og kompetenceudvikling i spændingsfeltet mellem skoler og virksomheder“ (Statusrapport 3 p.11.) Og i aktivitetsbeskrivelsen hedder det „Det er også et mål for aktiviteten at uddannelsens indhold skal være interessant, meningsgivende og være potentielt værdiskabende for deltagere fra både Danmark, Norge og Sverige“.

Den reviderede aktivitetspakke opererer med en kvalitativ målsætning og fire kvantitative mål

Målsætningen for aktiviteten beskrives som:

- At give de deltagende medarbejdere et kompetenceløft
- og de 4 kvantitative mål er formuleret til
- At der skal udvikles en kompetencemægleruddannelse
- At der skal gennemføres 2 forløb
- At der skal deltage 80 kursister
- Og der skal være deltagere fra alle medarbejdergrupper

Derved reducerede man antallet af kursister fra den oprindelige ansøgning, hvor man forventede 145 medarbejdere indenfor projektet ville deltage i *Kompetencemægleruddannelsen*.

Programteorien

I det følgende vil programteorien eller rettere programteoriene, der ligger bag aktivitetspakke *Kompetencemægleruddannelsen*, blive gennemgået.

Programteorien er den eksplicite teori eller forståelse af, hvordan interventionen som et projekt, et program, en strategi eller en politik og i dette tilfælde *Kompetencemægleruddannelsen*, skaber den ønskede effekt.¹² En programteori består dels af de centrale processer, som skal skabe de ønskede forandringer i projektet, og dels af en forståelse af hvordan projektet skal være konstrueret, for at disse forandringsprocesser skal opstå.

For aktiviteten *Kompetencemægleruddannelsen*, kan der tales om, at der har været to programteorier for aktivitetspakken. De

¹² Se Sue C. Funell og Patricia J. Rogers i Purposeful program Theory, p. xix her skelnes der mellem to komponenter i en programteori dels en forandringsteori (theory of change) og en handlingsteori (theory of action). Forandringsteorien omhandler de centrale processer, der skal skabe de ønskede forandringer hos deltagerne i et projekt. Handlingsteorien omhandler, hvordan projektet skal være opbygget for at aktivere disse forandringsprocesser.

to programteorier korresponderer med de to versioner af *Kompetencemægleruddannelsen*, der blev udviklet, dels den oprindelige programteori og dels den reviderede programteori. Først vil den oprindelige programteori blive gennemgået, dernæst vil den reviderede programteori blive fremlagt.

Programteorien i version 1.0

Programteorien indeholdt i version 1. følgende aktiviteter.

- Først skal der udvikles et kursusforløb. Dette skulle som beskrevet ske på baggrund af input fra et opstartsseminar for medarbejdere, der har virksomhedskontakt. Dette skulle i den oprindelige projektsøgning endvidere suppleres med en indledende forundersøgelse blandt aktørerne med virksomhedskontakt. „Formålet med denne survey var at afdække disse aktørers eksisterende kendskab til opbygningen på voksen og efteruddannelsesområdet.“ *Aktivitetsbeskrivelse p. 9.* Og ved kontakt til virksomheder.
- Dernæst skulle der ske en afdækning af deltagerens forventninger/bevæggrunde for deltagelse forud for afviklingen af kursusmodulerne.
- For det tredje skal der ske tilmeldelse til deltagelse i kurset af medarbejdere fra alle niveauer i institutionerne.
- Så kommer afviklingen af de enkelte moduler i kurset. Heri indgår „hvad så nu sessioner“ og en afsluttende opsamling, hvor metodernes anvendelse konkretiseres. I forbindelse med hvert modul skal der være en deltagerevaluering af forløbet i umiddelbar forlængelse af modulet.
- Endelig skal der foretages en opfølgning på deltagerens forventninger i relation til deres udviklede handlingsplaner.

Rationalet eller virkningsforståelsen i *Kompetencemægleruddannelsen* er, at uddannelsesinstitutionerne gennem medarbejdernes deltagelse i kompetencemægleruddannelsen får et kompetenceløft, der både vil professionalisere arbejdet, og gøre det mere ensartet.

Antagelsen er, at deltagelsen i *kompetencemægleruddannelsen* kan være det instrument, der skaber en ensartet forståelse i tilgangen til opgaven. Det sker ved at kursisterne bliver introduceret til fælles redskaber og metoder.

Den centrale antagelse i den første version af *Kompetencemægleruddannelsen* var, at deltagerne gennem oplæg, gruppearbejder og præsentation af ny viden og nye værktøjer, skulle blive så motiveret og inspireret, at de ville tage den nye viden i anvendelse og på den måde få den indlejret i organisationen.

Virkningsforståelsen var, at deltagerne først præsenteres for ny viden og værktøjer, disse bliver derefter gjort anvendelig gennem en konkretisering i „hvad så nu“ sessioner samt en samlet opsamling på den afsluttende tredjedag. Disse konkretiseringer skal føre til, at den enkelte vil tage den nye viden i anvendelse i sit daglige arbejde. Herved tænkes den nye viden indlejret og forankret i institutionen.

For at denne virkning skal indtræffe, er det en forudsætning, at der skal være tale om et kvalitativt godt kursus, der kan tiltrække og motivere deltagerne. Kvaliteten af indholdet i kursusrækken sikres gennem et udviklingsarbejde¹³ (foretaget af Learnmark), der gennemføres på baggrund af indmeldinger fra tre kilder dels fra en workshop, dels fra input fra sparringspartnere og endelig gennem inddragelse af erhvervslivet i udviklingen af kurset. Det skal noteres, at der ikke blev foretaget en systematisk indsamling af viden på området.

Dernæst ser man det som en vigtig forudsætning, for at der kan ske en indlejring af den nye tilgang, at der er deltagelse af alle typer af medarbejdere fra institutionerne, idet det skal sikre en forankring i hele organisationen. Ønsket om at inkludere alle typer af medarbejdere i uddannelsen begrundes ud fra en organisatorisk tankegang, hvor inkludering af alle medarbejdere ses som middel til at etablere „...en fælles indgangsforståelse af opgaven“. Det, at der er tale om, at der deltager medarbejdere fra alle niveauer, skal sikre såvel praktisk som strategisk forankring.

Endelig har man som forudsætning, for at kurset bliver succesfyldt, at uddannelsen bygges på en tre trins pædagogisk model, der består af temaer, inspiration og forankring. Temaerne afspejler tre overskrifter fra udviklingsarbejdet 1) Need to know, 2) How to do, 3) Out of the box. Inspirationen sker gennem de oplæg og foredrag, der holdes om ny viden og værktøjer. Forankringen sker som nævnt gennem konkretiseringen af, hvordan viden og værktøjer kan tages i anvendelse, hvilket sker i de såkaldte „hvad så nu sessioner“ og den afsluttende opsamling.

Programteorien i version 2.0

Programteorien indeholdt i version 2. følgende aktiviteter:

- Der skal først *udvikles et kursusforløb*, dette er parallelt med programteorien i version 1. I denne version skulle udviklingen ske i et samarbejde mellem de pakkeansvarlige og på baggrund af erfaringer fra arbejdet i arbejds-pakkerne og erfaringerne fra det første kursusforløb.
- Dernæst skal *der ske en forventningsafstemning* på den enkelte institution, hvor det aftales mellem medarbejdere og ledelse, hvilken kompetenceudvikling, der skal finde sted, og hvilke opgaver der skal varetages efterfølgende. Samt under hvilke betingelser medarbejderen deltager. Hvilket skal ske før deltagelsen på kurset.
- For det tredje skal der ske *tilmeldelse til deltagelse* i kurset af medarbejdere fra alle niveauer i institutionerne.
- Selve *afviklingen af kurset*, hvor det forudsættes at der er en sammenhæng og progression i undervisningen fra den ene kursusgang til den næste. Her adskiller version 2. sig fra version 1, hvor den enkelte kursusgang mere var et afsluttet forløb i sig selv. Efter hver kursusgang foretages der en deltagerevaluering.

¹³ Udviklingsarbejdet skulle fastlægge 1) hvad uddannelsen skulle indeholde, 2) hvordan den skulle opbygges, og 3) hvilke typer medarbejdere den skulle målrettes, således at den kan bruges og giver mening i alle tre lande. Inputtene førte til at kurset skulle indeholde virksomhedsforståelse, kommunikation, vidensdeling og interne organisation samt fremtidsscenarier. Det samles under tre overskrifter 1) Need to know, 2) How to do, 3) Out of the box.

- Yderligere skal der *indgås en kontakt* mellem deltagerne på kurset, om for det første at deltage på hele kurset, og for det andet at man vil indgå i samarbejde med de andre kursister, man blev sat sammen med i en arbejdsgruppe. Dette var et nyt element i Version 2 i forhold til Version 1.
- For det sjette skal der *indlægges øvelser* mellem kursusgangene, og der skal *stilles vejleder til rådighed*. Hvilket også var et nyt element i version 2.0

Den overordnede centrale antagelse ændres ikke, men i version 2.0 blev kurset som redegjort for ovenfor udviklet i samarbejde mellem ansvarlige fra andre aktivitetspakker, hvilket medfører at indholdet i kurset revideres, således at det mere er afstemt efter „behovet“ i de øvrige arbejds-pakker.

Endvidere får man den forståelse, at det er vigtigt for kompetenceløftet, at deltagerne deltager i hele kurset, og får alle undervisningselementer med. Hvilket ikke var en forudsætning i version 1. Der opstilles således en helt ny pædagogisk model. Idet alle elementerne ses som et hele

I version 2.0 Sikres relevansen og kvaliteten af indholdet i kursusrækken altså gennem et udviklingsarbejde, der foretages af ansvarlige fra flere arbejds-pakker. Her igennem forventes det endvidere, at der vil skabes et ansvar og et ejerskab i de enkelte arbejds-pakker til kurset, hvilket skulle sikre en tilslutning til deltagelsen.

Det antages endvidere, at forventningsafstemningen mellem deltagere og egen institution inden deltagelse vil sikre en motivation og tilslutning hos den enkelte deltager. Ligesom kontraktindgåelsen vedrørende deltagelse i hele kurset og deltagelse i arbejds-grupper betyder en forpligtigelse og et ejerskab hos den enkelte deltager.

At der er deltagelse fra alle niveauer, forventes af få den betydning, at der skabes ejerskab og forståelse i hele organisationen for sigtet og vigtigheden af kompetencetilegnelsen.

Endelig forventes det, at øvelserne og hjemmearbejdet mellem kursusgangene vil føre til, at deltagerne lærer bedre. Og at metoder og redskaber bedre kan implementeres i det daglige arbejde.

Summering (- Succeskriterier/ Virksomme mekanismer)

En fælles forståelse for de virksomme mekanismer i programteorien er for det første, at deltagerne vil melde sig, hvis indholdet i kurset er relevant, og hvis kvaliteten af indholdet i kurset er højt.

I version 2.0 forventes dette, at blive sikret gennem et udviklingsarbejde, der varetages af deltagere fra de enkelte arbejds-pakker. Hvilket igen vil føre til et ansvar og et ejerskab i de enkelte arbejds-pakker overfor kompetencemægleruddannelsen.

Endvidere forventes det, at forventningsafstemningen og deltagelsen fra alle niveauer betyder, at der skabes ejerskab og forståelse i hele organisationen for sigtet og vigtigheden af kompetence tilegnelsen. Hvilket igen vil medføre en indlejring i organisationen.

Det er også den forståelse, der ligger bag ideen om kontraktindgåelsen, og som skulle betyde en forpligtigelse og et ejerskab hos den enkelte deltager.

Endelig mener man, at øvelserne betyder, at deltagerne lærer bedre, og de dermed skulle være bedre rustet til at tage de nye metoder og redskaber i brug. I det næste afsnit vil ændringerne af programteorien blive drøftet og analyseret, ligesom implementeringen af programteoriens aktiviteter vil blive gennemgået.

Analyse

I det følgende afsnit behandles det billede, der er fremkommet gennem evalueringen af aktiviteten 1.2. *Kompetencemægleruddannelsen* med udgangspunkt i projektets programteori. Beskrivelsen gives ud fra tre centrale aspekter vedrørende programteorien – dens gyldighed, dens implementering samt dens levedygtighed. Programteoriens gyldighed handler om relevansen af de antagelser og forståelser, som ligger bag programteorien; Holder antagelserne? Er de blevet bekræftet? Har det været nødvendigt at ændre på antagelser og forståelser undervejs? Implementeringen af programteorien handler om, hvordan gennemførelsen af processen er foregået, her er det spørgsmålet, om implementeringen af indsatsen er sket i overensstemmelse med programteorien, der står centralt. Det sidste punkt, programteoriens levedygtighed, berører spørgsmål om indsatserne også har blivende effekter. Her er det spørgsmålet om de erfaringer og erkendelser, der er gjort under projektet, og de metoder, der er udviklet i indsatsen, vil leve videre efter projektets ophør.

Programteoriens ændring

Som gennemgået er programteorien blevet ændret undervejs.

Begrundelsen for ændringerne af kursusindholdet fra version 1.0 til version 2.0, forklares dels med, at man ved midtvejskonferencen 23-25. november 2011 erkendte, at der var så mange fælles berøringspunkter mellem flere af arbejdspakkerne, at det ville give god mening at udarbejde et fælles uddannelsesforløb under kompetencemægleruddannelsen og dels med erfaringerne fra version 1. Med baggrund i denne erkendelse og input fra evalueringerne fra version 1.0 udviklede de pakke ansvarlige¹⁴ kompetencemægleruddannelsen version 2.0 der havde som mål „at uddannelsen skulle være maksimalt opdateret, international, relevant for alle, der arbejder med uddannelse og kompetenceudvikling i spændingsfeltet mellem skoler og virksomheder“. Statusrapport 3 p. 11

For det første er der altså sket en ændring af udviklingsarbejdet. Forskellen mellem de to forløb var, hvem og hvordan de

¹⁴ For Aktivitet 1.1. Metodeudvikling for kompetencefjerning Aktivitet 1.2 kompetencemægleruddannelsen aktivitet 1.3 Realkompetencevurdering Aktivitet 2.1 Organisering af netværk og Aktivitet 3.2.3 Strategisk kompetenceudvikling

forskellige partnere skulle inddrages i udviklingen af kurset. Hvor det i Version 2.0 var et samarbejde mellem de arbejdspakker, som kurset er rettet imod, der skulle sikre et relevant indhold, var det i version 1.0 primært den aktivitetsansvarlige, der skulle udvikle et relevant kursusforløb på baggrund af input fra et opstartsseminar samt efterfølgende sparring og kontakter til erhvervslivet. Hvor version 2.0 således bygger på de gjorte erfaringer i arbejdspakkerne og det første forløb af uddannelsen, havde version 1.0 mere præg af tage afsæt i en „brainstorm“. På baggrund af erfaringerne fra det første kursusforløb, herunder evalueringen af dette samt drøftelser på midtvejsseminaret i SkanKomp kom man altså til den erkendelse, at der var så mange grænseflader mellem aktivitetspakkerne, at en samordning eller samarbejde om pakken ville kunne forbedre uddannelsen. En af erkendelserne var, at de kunne bruge kurset som en opkvalificering i forhold til indholdet i de øvrige pakker. Meget kunne tale for, at *Kompetencemægleruddannelsen* måske burde gå forud for arbejdet i de øvrige pakker. Herved kunne der skabes et fælles „fagligt grundlag“, en fælles forståelse og en fælles redskabs- og metodetilgang, der kunne fremme arbejdet såvel indenfor den enkelte arbejdspakke, men også mellem arbejdspakkerne.

For det andet resulterede udviklingsarbejdet i såvel et andet indhold i kurset som en anden pædagogisk model for kurset. Hvor det første kursus byggedes på en tre trins pædagogisk model, der bestod af temaer, inspiration og forankring, der afspejlede tre overskrifter fra udviklingsarbejdet 1) Need to know, 2) How to do, 3) Out of the box. Indeholdt version 2 tre temaer 1) Strategisk Helhedsforståelse, 2) Omvørldsanalyse og 3) Netværksforståelse, som ud fra erfaringerne efter første kursus i højere grad underbyggede indholdet i de øvrige arbejdspakker.

En anden erkendelse, der sprang ud af erfaringerne fra det første kursusforløb, var at kursusforløbet i højere grad skulle ses som et sammenhængende forløb, hvor den enkelte kursusgang lagde op til den efterfølgende kursusgang, med progression i undervisningen inden for de forskellige temaer, hvilket også indebar, at deltagerne skulle deltage i hele kursusrækken, for at få det fulde udbytte af kurset, hvilket var fremmede for læringen, og at læringen skulle ses som et forløb.

Endvidere blev der indlagt arbejdsopgaver mellem kursusgangene, hvilket skete for at fremme tilegnelsen og fortroligheden med de enkelte redskaber og metoder. Hjemmeopgaverne mellem kursusgangene gav også kurset et mere helstøbt forløbspræg.

Hvor det første kursus udelukkende havde danske oplægsholdere, med en del sproglige udfordringer for specielt de svenske deltagere til følge, var der både danske, svenske og engelske oplægsholdere på version 2.0. Geografisk blev version 2.0 på baggrund af evalueringen af version 1.0 afholdt i Frederikshavn, for at fordele transportudgifter og tid jævnt mellem alle deltagere.

Programteoriens implementering

Det er ikke alle elementer i programteorien, der er implementeret som forudsat.

For det første blev den indledende forundersøgelse blandt aktøjerne med virksomhedskontakt på uddannelserne, som var indeholdt i den oprindelige projektansøgning ikke gennemført. Det blev besluttet på baggrund af „de mange rigtig gode input om konkrete forslag til opstartworkshoppen – samt erkendelsen af, at der er stor forskel på de tre landes systemer, og at en uddannelse skulle være relevant på tværs af grænserne“ Aktivitetsbeskrivelse p.9.

Det har også vist sig, at der ikke er sket den forventningsafstemning mellem alle deltagerne og deres ledelse forud for kursusdeltagelsen, som det var forudsat i handlingsteorien. Ifølge virkningsforståelsen i programteorien er risikoen ved dette, at motivationen for og tilegnelsen af viden fra uddannelsen bliver svækket ligesom tilbøjeligheden til ibrugtagningen af de nye redskaber og metoder også risikerer at blive svækket. Selve ejerskabet til SkanKomp bliver herved truet såvel på individ- som organisations (læs ledelses) niveau ifølge programteorien.

Endvidere kan det konstateres, at det ikke er alle institutioner, der har sendt medarbejdere fra alle niveauer i skolerne på kurset. Godt nok har der været deltagere fra alle niveauer, men det er ikke alle institutioner, der har sendt deltagere fra alle niveauer i organisationen. Det er hovedsageligt de svenske institutioner, der har sendt såvel ledelse som konsulenter og administrative deltagere. Fra dansk hold er det i høj grad konsulentniveauet, der har været repræsenteret på uddannelsen. Den manglende spændvidde i deltagerkredsen fra en del af skolerne, svækker således ifølge virkningsforståelsen i programteorien, den indlejring, der skulle ske gennem den viden om virksomhedskontaktens indhold og forståelse for opgavens karakter, som kurset skulle bibringe.

Holdbarhed Konklusion/Bedømmelse

I det følgende vil der først ske en bedømmelse af om mål og målsætning for aktiviteten er blevet indfriet, derefter vil programteorien blive vurderet og endelig vil der ske en vurdering af i hvor høj grad aktivitetspakken har medvirket til indfrielse af SkanKomps målsætning henholdsvis på søjle- og overordnet projektniveau.

Vurdering af mål og målsætning

I den reviderede aktivitetspakke opererer for det første med, at der skulle udvikles en kompetencemægleruddannelse, der skulle afvikles 2 kursusforløb, der skulle være ca. 80 kursister og der skulle være deltagere fra alle medarbejdergrupper. I forhold til disse kvantitative mål kan det konstateres at der er blevet udviklet 2 uddannelser, og at der er gennemført 2 kursusforløb. Der har været ca. 90 deltagere på kurserne, og der har været deltagere fra alle medarbejdergrupper, men ikke som ønsket medarbejdere fra alle niveauer i alle institutioner. Man havde endvidere opstillet den målsætning, at kurset skulle give de deltagende medarbejdere et kompetenceløft. Bedømt ud fra kursisternes evalueringer, det foreliggende kursusmateriale og observationer på kurserne, er denne målsætning blevet indfriet.

Som det overvejende gives udtryk for i deltagernes egne evalueringer af kurserne, vurderer de selv, at de har fået et kompetenceløft. Dette gælder såvel version 1. som version 2. Det forekommer at være en retvisende bedømmelse af kursisternes eget udbytte, vurderet ud fra kursusindhold, kursus gennemførelse og opgavebesvarelser. Dette gælder ikke mindst for version 2., der må bedømmes til såvel fagligt som pædagogisk at være mere sammenhængende end version 1.

Det er således lykkedes at udvikle et nyt kursus, med et relevant indhold, der giver gode værktøjer i forhold til de øvrige arbejdsopgaver. Overordnet må man sige, at der blandt kursisterne har været tilfredshed med kurset.

- „Et godt forløb. Fedt at møde så mange andre, der også arbejder med kompetenceudvikling“ Kursistbedømmelse på version 2..

Også selvom der er en vis usikkerhed om hvad effekterne af kurset vil være.

- „Dette [hvad effekten vil være] er det vanskeligt at svare på før det har gået lidt tid“. Kursistbedømmelse på version 2..

Kurserne har haft et fagligt højt niveau, og undervisningen (oplæg og opgaver) har gennemgående været kompetent og inspirerende.

Der er således langt hen ad vejen tale om, at målsætningen med og målene for Kompetencemægleruddannelsen er blevet indfriet.

Der er dermed skabt fundamentet for at sikre en vis ensartethed og kvalitet i det opsøgende arbejde gennem et fælles vidensgrundlag. Fundamentet for en form for „professionalisering“ af virksomhedskontakt er således lagt.

Derimod er det mere usikkert, om det samtidig har ført til eller vil føre til det rolleskift, som man havde som overordnet mål i en dansk sammenhæng. Bevægelsen fra „salg til vejledning“ som hovedfunktion hos virksomhedskonsulenterne forekommer ikke at være gennemført, ifølge de interviewede personer og kursisternes kommentarer. Det er dog for tidligt endelig at konkludere, om denne øvelse vil bære frugt.

Omvendt må det vurderes, at ønsket om at opbygge og styrke det virksomhedsopsøgende arbejde samt etablering af en kompetencemæglerfunktion, i en norsk og svensk sammenhæng er blevet indfriet. I såvel Trollhättan og Vänersborg som Arendal er der blevet oprettet kompetencemægler stillinger (se nedenfor), dog er det i det norske tilfælde i første omgang møntet på intern kommunal kompetenceudvikling.

Vurdering af Programteorien

Det kan således konkluderes, at de 4 mål og målsætningen er indfriet, og at de overordnede mål vedrørende professionalisering, rolleskift og funktionsetablering er delvis opfyldt, men det er derimod langt vanskeligere at bedømme i hvilken grad, det bekræfter programteoriens antagelser. På den ene side er programaktiviteterne i version 2.0 som beskrevet i hovedsagen

indfriet. Hvilket kunne tyde på, at programteorien er blevet bekræftet. De punkter, der ikke er blevet indfriet, det drejer sig om en forventningsafstemning før deltagelse, og at der skulle deltage medarbejdere fra alle niveauer fra alle institutioner, har hovedsagligt betydning for ejerskabet til projektet og til indlejringen af erfaringer, læring og redskaber fra projektet. Forhold der først vil vise sig på den lange bane.

Er programteorien blevet bekræftet?

Der kan dog ikke, på baggrund af de oplysninger vi har, konkluderes om for hvem, hvornår og under hvilke omstændigheder, denne programteori virker. Programteoriens omhandler følgende tre elementer, der har betydning for de forandringer, der skal ske; Hvordan bliver man motiveret til at deltage og melde sig til kurset? Hvordan lærer kursisterne bedst? Hvordan får man ejerskab til kurset, herunder tager det lærte i anvendelse og sikrer, at det indlejres i organisationen?

I forhold til det første punkt, har det ikke været muligt at afdække, i hvor høj grad kursisterne har deltaget på grund af, at de finder indholdet interessant og relevant - eller om de er blevet „beordret“ til at deltage som en del af SkanKomp projektet. Det ligger dog klart, at den overvejende del af de svenske og norske deltagere er sendt på kurset som led i en opkvalificeringsstrategi på deres institutioner. Hvorimod vi ikke har oplysninger om de danske deltageres begrundelse for at deltage. Antallet af tilmeldte på de 2 kurser har været lige store, så umiddelbart ser det ikke ud til, at forskellene i indholdet og de pædagogiske modeller har haft betydningen for tilmeldingen.

Med hensyn til læringen peger evalueringerne fra deltagerne på, at det sammenhængende forløb og de indlagte hjemmeopgaver, har betydet en bedre tilegnelse af stoffet¹⁵. Det har så igen betydning for evnen til anvendelse af de nye metoder og redskaber, mens selve indlejringen og forankringen er afhængig af og hører sammen med institutionens ejerskab til projektet.

Her kan det noteres, at metoder og redskaber er taget i anvendelse og blevet organisatoriskforankret i såvel Trollhättan og Vänersborg¹⁶ som Arendal¹⁷, idet der hvert af de tre steder er oprettet kompetencemæglerfunktioner¹⁸. Den organisatoriske forankring medfører og sikrer, at projektet får en blivende karakter. Herved berører vi søjlens målsætning.

Indfrielse af Søjlen målsætning og SkanKomps overordnede mål

Målsætningen for søjlen bestod af tre elementer, for det første skulle aktiviteterne bidrage til at forbedre uddannelsesinstitu-

¹⁵ Hvilket er i god overensstemmelse med pædagogisk teori. Antallet af gange du hører og selv arbejder med stoffet er fremmende for læringen „Det vil med andre ord sige, at man husker bedre og bedre for hver gentagelse, især når intervallerne imellem gentagelserne gradvist øges“. Fra „Proces, medansvar og differentiering i oparbejdelsen af den leksikalske kompetence“ Ambjørn, Lone Aarhus Universitet, School of Business and Social Sciences, Institut for Erhvervs kommunikation

¹⁶ http://www.kunskapsforbundet.se/om_kfv/index.aspx

¹⁷ <https://www.arendal.kommune.no/Organisasjonen/Eureka-kompetanse/Aktuelt-fra-Eureka/Kompetansmægler-i-Eureka-kompetanse/>

¹⁸ I Trollhättan og Vänersborg er kompetencemægler funktionen forankret i Kunskapsförbundet Väst, der er en kommunal sammenslutning, der arbejder for at udvikle og styrke skole og efteruddannelsesindsatsen i de to kommuner. I Arendal har Kompetencemægleren til opgave at „være en motor og igangsætter af kommunens kompetansutviklingsarbejde, og opbygge „Eureka kompetanse“ som er et nyt uddannelsescenter i Arendal kommune

tionernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for efteruddannelse, for det andet skulle det medvirke til at styrke virksomhederne evne til at arbejde strategisk med kompetenceudvikling, endvidere for det tredje skulle samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomheder udvikles.

Uddannelserne har tydeligvis haft det sigte, at de skulle forbedre deltagernes evne til at analysere virksomhederne og sætte sig ind i virksomhedernes behov for efteruddannelse, og styrke deres evne til at sparre med virksomhederne. Specielt Version 2 har givet deltagerne en række konkrete redskaber og metoder til at gøre dette. En ting er at deltagerne på uddannelserne har lært de nye redskaber og metoder, en anden er spørgsmålet om i hvor høj grad, de nye redskaber og metoder er blevet indlejret i selve organisationen.

Som nævnt er der sket en indlejring af projektets resultater i et par svenske og norske kommuner, idet der er oprettet deciderede kompetencemæglerstillinger. Dette er eksempelvis sket i forbindelse med etableringen af *Kunskapsförbundet Väst*, der er en kommunal sammenslutning af den frivillige voksenuddannelse i Vänersborg og Trollhättan. Her har man i sektionen Individ og Samfunn oprettet kompetencemæglerfunktioner. Tilsvarende har man i Arendal kommune oprettet en kompetencemæglerfunktion. Hvor den svenske funktion i høj grad skal varetage forbindelsen til og afdække kompetencebehovet hos områdets virksomheder, har kompetencemægleropgaven i Arendal i første omgang sigte på kompetenceløftet i den kommunale forvaltning.

I Trollhättan har man bevidst deltaget i kompetencemægleruddannelsen for at opkvalificere en hel medarbejdergruppe. Uddannelsen har givet nogle nødvendige kompetencer, men samtidig bidraget til skabelse af et fælles sprog, fælles begreber og en fælles tilgang i forhold til opgaven med at afdække virksomhedernes kompetencebehov.

Endvidere forsøges uddannelsen at blive godkendt og anerkendt som en egentlig uddannelse i Sverige. Hvis godkendelsen opnås, er der ikke blot tale om en indlejring i de pågældende institutioner men en systemisk institutionalisering af uddannelsen.

Der er således tale om, at *1.2 Kompetencemægleruddannelsen* har givet „additionalitet“, idet der er blevet udviklet et nyt kursusforløb, der er etableret nye stillinger som kompetencemægler og der oprettes muligvis en ny kompetencemægleruddannelse.

Hvor aktivitetspakken klart har bidraget til at forbedre deltagernes og nogle skolers evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for efteruddannelse, er det ikke blevet bekræftet, at det samtidig har betydet, at virksomhedernes evne til at være mere strategisk omkring kompetenceudvikling er blevet styrket. Vi har ikke data, der kan underbygge, at denne målsætning er indfriet. Denne målsætning bevæger sig endvidere over i opgaven for søjle 3.

Det har heller ikke været muligt på det foreliggende grundlag, at vurdere om det tredje element i målsætningen for søjlen vedrørende styrkelsen af samarbejdet mellem virksomheder, og skoler faktisk er blevet indfriet på nuværende tidspunkt.

Med hensyn til de kvantitative mål, for søjlen er det således kun det første, der har direkte adresse til aktivitetspakken, idet det har sat et mål op om, at 145 medarbejdere¹⁹ skulle deltage i kompetencemægleruddannelsen. Dette mål er ikke helt indfriet, idet kun godt 80 personer har deltaget på de 2 kursusforløb. Til gengæld er det oplyst, at flere skoler har haft en form for overlevering fra deltagerne på kurserne til egne kollegaer, når de er kommet tilbage fra kurser. 15 skoler har således oplyst at de har afholdt arrangementer med henblik på at gøre medarbejderne dygtige til at arbejde med strategisk kompetenceudvikling i virksomheder, hvor 284 personer har deltaget. 6 skoler angiver at de har været værter for projektmøder og konferencer og at der er afviklet 12 konferencer med 192 deltagere (Statusrapport 4, p.7)

Har aktiviteten været grænseoverskridende?

Den måde som Version 2 af uddannelsen blev udviklet på havde betydning for såvel SkanKomps organisering som for den grænseoverskridende dimension i projektet. Der blev således arbejdet på tværs af de tre søjler og på tværs af aktivitetspakker. Dette tværgående arbejde foregik med aktivitetsansvarlige fra såvel Danmark som Sverige. *Der var således tale om, at man brød med såvel søjlerne som aktivitetspakkerne som organiseringsprincip, og endvidere fik man etableret et grænseoverskridende samarbejde mellem de pakkeansvarlige.*

I forhold til hvor udbredt og grænseoverskridende aktiviteten har været, kan det konstateres, at der for det første var en stor tilslutning til selve kursusforløbet, hvor der har deltaget kursister fra 17 partnerinstitutioner, der repræsenterer institutioner fra alle tre lande. For det andet at det i varierende grad har medført yderligere aktiviteter i partnerinstitutionerne, hvor det tyder på, at man har været mest aktiv i Sverige og Norge. I forhold til udviklingen af kurset deltog som beskrevet en række partnerinstitutioner med input til første version. Men selve organiseringen og planlægningen begrænsede sig i høj grad til en enkelt dansk institution. I version 2. blev udviklingen som nævnt udbredt til at omhandle flere institutioner, der alle var tæt involveret i kursusudvikling og -afvikling, her var der deltagelse fra såvel Sverige som Danmark, men tyngden lå helt klart blandt de danske deltagere.

Kompetencemægleruddannelsen er i en grænseoverskridende sammenhæng indenfor SkanKomp en succes, idet der har været den aktivitet, der har haft det største engagement på tværs af de tre lande. Der har således både været deltagere fra alle tre lande på kurserne, og der har været et samarbejde på tværs af landene om uddannelsen. Der er endvidere overført viden og metoder mellem landene. Der er skabt netværk på tværs af de tre lande. I første omgang meget personbårne, som det formuleres af en af kursisterne i forbindelse med udbytte af kurset:

¹⁹ Søjles målsætning om at 145 personer skulle deltage i kompetencemægleruddannelsen er ikke blevet korrigeret i forbindelse med ændringen af måltallet fra 145 til 80 deltagere i aktivitetspakken

- „Først og fremmest har jeg fået både svenske og norske relationer, som jeg i et omfang vil beholde kontakten til“

Men der er også dannet netværk, der har resulteret i grænseoverskridende samarbejde og kontakter uden for SkanKomp regi. Der er således blandt flere af deltagerne en overbevisning om, at samarbejdet og relationerne vil fortsætte efter SkanKompprojektet ophører.

Et udtryk for holdbarheden og funderingen af netværket er, at flere af institutionerne er gået sammen om at søge om en videreførelse af samarbejdet i et SkanKomp 2 projekt, hvor sigtet er at skabe vækst gennem kompetenceløft. I første omgang er der søgt midler til et forprojekt under titlen „Viden til vækst“.

Et forhold har dog vist sig at volde problemer vedrørende det grænseoverskridende samarbejde nemlig de tre modersmål. Kommunikationerne såvel indbyrdes mellem deltagerne som i forhold til oplæggene har været hæmmet af sproglige barrierer. Dette forhold er gentagne gange blevet påpeget, såvel løbende gennem kurset som i evalueringer af kurset. Som en af kursisterne skriver

- „Eftersom jeg havde svært at hænga med når det var föreläsningar på danska, gjorde... at jag missade en del ...“

Der er blevet taget forskellige strategier i anvendelse, eksempelvis er der i forbindelse med opgaver og gruppearbejde blevet oversat fra dansk til svensk af en „tosproget“. Der er også forsøgt med, at alle talte engelsk. En del af kurset foregik på engelsk idet en af oplægsholderne var englænder. Ingen af løsningerne forekommer helt optimale. Kommunikationerne mellem deltagerne blev hæmmet, dialog og diskussioner har lidt under den manglende sproglige fortrolighed.

Opsummerende

1.2 Kompetencemægleruddannelsen har på mange måder været en succes, specielt version 2 ser ud til at have været en succes såvel ud fra kursistevalueringer som målt ud fra indfrielse af målsætning og mål for såvel pakken som søjlen.

I forhold til sigtet med at ændre rollen for de danske medarbejdere fra en *sælger- til en vejlederrolle* er det dog for tidligt endeligt at konkludere, om denne øvelse vil bære frugt. Skiftet er ikke gennemført endnu. Derimod er etableringen af kompetencemæglerfunktionen udført i Norge og Sverige. I Norge er det dog i første omgang med sigte på at styrke den interne kommunale kompetenceudvikling.

Det forekommer således som om, at der er forskel i hvor „strategisk“ kompetencemægleruddannelsen har været for de involverede parter. Forskellen kommer tydeligt til udtryk mellem de tre lande, hvor den norske og svenske deltagelse tyder på en klar strategisk hensigt med deltagelsen, der har udmøntet sig i etableringen af deciderede kompetencemæglerfunktioner, er der i en dansk sammenhæng mere tale om „blot“ en deltagelse i et kursusforløb.

Retfærdigvis skal det dog nævnes, at man også fra en dansk uddannelsesinstitution har haft en mere strategisk tilgang til aktiviteten. Forud for afviklingen af kompetencemægleruddannelsen etableredes såkaldte interne kompetenceudviklingsaktiviteter under aktivitetspakken på Learnmark med det fokus „at skabe bedre dialog med skolernes eksisterende og potentielle brugere af efteruddannelses- og kompetenceudviklingstilbud“ Statusrapport 2 p.7.

Denne indsats havde som formål at sikre en forankring af resultaterne fra SkanKomp projektet i organisationen både på leder og medarbejderside (Statusrapport 3 p. 12). Det blev søgt gennem involvering af medarbejderne i udvælgelse af emner og temaer for arbejdet, gennem fælles aktiviteter på tværs af afdelinger, ved fælles aktiviteter mellem medarbejdere og ledere og endelig et særligt forløb for ledelseslaget.

Formålet med aktiviteterne målrettet lederne var eksempelvis

- *At forankre SkanKomp projektet og resultaterne*
- *At sætte rammerne for det videre udviklingsarbejde på Learnmark*
- *At give teamlederne input til udvikling af de faglige teams ud fra målsætninger og resultater i SkanKomp. (Statusrapport 3 p.13.)*

Fra institutionen blev det fremhævet, at SkanKomp muliggjorde - en fælles tværfaglig udviklingsdagsorden, at udviklingsarbejdet kunne lade sig gøre midt i driften, og at den udviklingsmodel, man har benyttet, kan anvendes i fremtidige udviklingsopgaver.

Aktivitet 1.3 Realkompetansevurdering

Av Eugene Guribye og Thore Karlsen, Agderforskning

Innledning

I dette avsnittet presenteres evalueringen av aktiviteten *Realkompetansevurdering*. I norsk terminologi forstås under *realkompetansevurdering* både vurdering av kompetanse i forhold til offentlige læreplaner som gir sertifikater og eksamensbevis og vurdering av kompetanse mot gitte jobbkrav. ARK (anerkjennelse av realkompetanse) brukes for validering av kompetanse opp mot offentlige opplæringsplaner og RKV (realkompetansevurdering) for vurdering av realkompetanse mot jobbkrav. På grunn av rettighetsstrukturen (rett til betalt voksenopplæring) som er knyttet til ikke avsluttet opplæring i det offentlige utdanningssystemet og bedrifters og utdanningssøkeres interesser er RKV lite brukt i Norge. I det følgende brukes derfor ARK som forkortelse for og betegnelse på den realkompetansevurderingen som var en del av prosjektet.

Det overordnede målet med prosjektet var å bidra til økt bruk av realkompetansevurdering i voksenopplæringen både i Aust Agder fylke, Norge og i Kattegat – Skagerakregionen.

Evalueringen av aktivitet 1.3 *Realkompetansevurdering* viser at man bare delvis har innfridd effekt- og resultatmålene i tråd med programteorien, men at Arendal gikk inn i prosjektet med også egne målsettinger som de synes å ha oppnådd gjennom deltakelse i prosjektet. Dermed stiller evalueringen interessante teoretiske spørsmål med hensyn til vurderingen av deltakelse i internasjonale prosjekter av denne arten.

Evalueringen av aktivitet 1.3 er basert på studier av sentrale dokumenter relatert til aktiviteten; intervjuer med aktivitetsansvarlig, sentrale aktører i Arendal kommune og Aust Agder fylke, og deltakere på konferanse om ARK i Arendal; samt møtenotater fra deltakelse på konferanse for deltakere i prosjektet i Trollhättan i 2011 og styremøte for SkanKomp prosjektet i Arendal i mai 2011.

Beskrivelse av bakgrunn, organisering og mål

I det følgende vil bakgrunnen, organiseringen og målene for aktivitetsspakke 1.3 *Realkompetansevurdering* bli beskrevet.

Bakgrunn, problem

I Norge har personer over 25 år, som ikke har fullført videregåendeutdanning (gymnas eller yrkesutdanning), siden 2002 hatt lovfestet rett til slik utdanning. Med denne retten følger også retten til å få sin realkompetanse (ARK) vurdert i forhold til de gjeldende fagplaner for videregående skoler. En slik vurdering kan ligge til grunn for avkortning og bedre tilpasning av opplæring slik at denne blir mer effektiv, både med hensyn til bruk av lærerressurser og de utdanningssøkendes bruk av tid og ressurser. Voksne over 25 år har, med basis i Lov om universiteter og høyskoler § 3.5, også rett til å søke om opptak i og avkortning av studier på bakgrunn av realkompetanse.

Fylkene har ansvar for å gjennomføre realkompetansevurderingen (ARK) av voksne søkere til videregående utdanning og utstedte kompetansebevis på grunnlag av denne vurderingen. Tilbudet om videregående opplæring og realkompetansevurderinger imidlertid budsjettstyrt. Fylkene får hvert år en rammebevilgning til utdanning og må selv prioritere hvor stor andel av dette de vil bruke til voksenopplæring. Dette fører både til svingninger i antallet som får tilbud fra år til år og til forskjelligprioritering/praksis fra fylke til fylke (Stortingsmelding nr.44 2008 – 09). I den siterte Stortingsmeldingen gis det uttrykk for et ønske om mer enhetlig praksis i fylkene og et større omfang i opplæringen.

Fra et norsk ståsted var det flere grunner til å ta opp Realkompetansevurdering i prosjektet. En rapport fra Vox i 2006 viste at mangelfull informasjon om voksnes rettigheter og muligheter til realkompetansevurdering kan hindre bruken av den (Røstad og Storli, 2006). Hovedårsakene var at det ble satset lite på informasjonsarbeid samt at lave budsjetter innen voksenopplæring medfører at økt deltakertall ville føre til økte utgifter for fylkeskommunen.

Norge fikk retten til realkompetansevurdering lovfestet med ikrafttredelse fra 2002. Danmark fikk en lov om dette fra 2009 og Sverige fikk det lovfestet fra 2012. I et notat fra NVLi2009 slås det fast at det finnes en rekke utfordringer på tvers av landene og det overveies å prøve å få løftet disse utfordringene opp på nordisk nivå (NVL, 2009). En slik utfordring er at ordningen er lite kjent i alle tre landene. Forfattergruppen vurderer at en nordiskdialog om erfaringer knyttet til samspillet mellom de aktørene som tilbyr veiledning koblet til motivasjons- og kompetanseutvikling gjennom ARK vil være nyttig for landene.

Da forhandlingene mellom aktivitetseierne i SkanKomp om prosjektets innhold pågikk, ble det fra danske og svenske aktører ytret ønske om en norsk aktivitet på området realkompetansevurdering (ARK og RKV). Man ønsket å bruke prosjektet som et forum for erfaringsutveksling om den praktiske organiseringen av ARK/RKV. Både den norske aktivitetseieren og de danske og svenske partnerne betrakter ARK som et sentralt element i alle prosesser fra megling/salg til og med gjennomføring av en utdanning og ønsket gjennom aktiviteten å øke forståelsen for dette.

Arendal påtok seg ansvaret for ARK-aktiviteten etter ønske fra de øvrige samarbeidspartnerne i prosjektet. Arendal er hovedstaden i Aust Agder fylke (amt, len) og er for tiden den kommunen i begge Agderfylkene som har den raskeste befolkningsveksten. I Arendal frykter man imidlertid å miste hovedstadsfunksjoner og arbeidsplasser til Kristiansand (hovedstaden i Vest Agder fylke (amt, len)) dersom de to fylkene eventuelt slås sammen slik det har vært foreslått. På denne bakgrunnen blir det av stor betydning for kommunen å få til en dynamisk utvikling av næringslivet i regionen slik at man uansett utfall av en sammenslåingsprosess har et næringsliv som kan danne en motvekt mot gravitasjonskraften fra Kristiansand. I

den forbindelse har kommunens ledelse har i flere år arbeidet for å få etablert et utviklingssamarbeid mellom høyskoler/universiteter, næringsliv og offentlig sektor (triple helix). I triple helix tenkemåten betraktes et slikt samarbeid som nøkkelen til innovasjon i samfunn som i stadig økende grad blir kunnskapsbaserte. Arendal har valgt å satse på voksenopplæring og etter- og videreutdanning som et tiltak for å heve kompetansen i det regionale arbeidslivet generelt.

Organisering

I 2006 ble prosjektet Sørlandet kunnskapshavn Arendal startet opp med tanke på å etablere et læresenter med etter- og videreutdanning for befolkning, næringsliv og offentlig virksomhet (Folkeuniversitetet), grunnleggende opplæring og integrering (Arendal Voksenopplæring), Vitensenter med fokus på realfag og nyskaping, vekst og utvikling gjennom partnerskap med næringslivet, rådgivning og veiledning (Arendal kommune, 2007).

Høsten 2010 ble *Eureka kompetanse* opprettet av Arendal kommune for å fokusere på kompetanseutvikling i regionen. Eureka kompetanse skulle bygge opp nettverk med eksterne tilbydere av etter- og videreutdanning, nasjonale kompetansemiljøer og internasjonale partnere. Det skulle også tilbys kurs og seminarer for offentlig og privat ansatte (Arendal kommune, 2012).

Med denne målsettingen ble SkanKomp prosjektet en svært interessant samarbeidspartner for Arendal kommune, spesielt med hensyn til målsettingen for SkanKomp prosjektet om bedre kompetanseutvikling for å fremme økonomisk vekst i KASK-regionen gjennom økt samspill mellom tilbydere og etterspørere av voksen- og etterutdanning. I tillegg har også regionene i de tre landene en relativt lik næringsstruktur: De er marginale regioner med en overvekt av små og mellomstore virksomheter, slik at arenaene for tilbud og etterspørsel etter forskjellige former for voksenopplæring hadde store likheter.

Som et ledd i utviklingen av kompetansesenteret oppsøkte prosjektlederen for Kunnskapshavnen og lederen for den kommunale Voksenopplæringen forskjellige fagmiljøer i Skandinavia for å undersøke hvor de kunne hente ideer til oppbyggingen av og eventuelle verktøy til driften av det. De fant SkanKomp prosjektet mest interessant og lyktes i å bli kooptert i prosjektet. Lederen for den kommunale voksenopplæringen ble leder både for Eureka-prosjektet og den norske delen av SkanKomp prosjektet.

Aktiviteten Realkompetansevurdering ble organisert med Eureka-lederen som initiativ og organisator av tiltak og aktiviteter og sekretariat. I forhold til Arendal kommune hadde hun støtte av sekretær for rådmannen og kommunens etableringskonsulent. Prosjektlederen møtte også til erfaringsutveksling med de øvrige norske partnerne og de danske og svenske partnerne i forskjellige fora.

Målsetting

Det overordnede målet med aktiviteten *1.3 Realkompetansevurdering* er økt bruk av realkompetansevurderingen i voksenopplæring og etter- og videreutdanning ikke bare hos aktivitets-

ansvarlig (Arendal kommune), men også i Aust-Agder fylke, Norge, og i Kattegat-Skagerrak regionen.

På denne bakgrunnen har følgende effekt- og resultatmål blitt satt opp:

- Økning i 20 % på antallet personer som blir realkompetansevurdert i den delen av voksenopplæringen som finansieres av fylkeskommunen.
- Arbeids- og velferdsetaten (NAV) skal ha begynt å ta i bruk realkompetansevurdering i arbeidsmarkedsopplæringen førprosjektet utløper. Etaten har i løpet av 2012 gjennomført minst 5 opplæringer med forutgående realkompetansevurdering.
- Økt etterspørsel etter realkompetansevurdering basert på at flere er blitt informert om ordningen.
- Bevilgningen til etter- og videreutdanning blir vedtatt i Arendal kommune og realkompetansevurdering blir tatt i bruk før opplæringen blir gjennomført.
- Økning i interesse for og fortrolighet i bruken av realkompetansevurdering blant fagkonsulentene ved de skolene som deltok i planleggingen og gjennomføringen av Arendalskonferansen.

Programteori

I programteorien for aktivitet *1.3 Realkompetansevurdering* fremgår det at verktøyene for å oppnå målene er arrangementen av konferanser og igangsetting av tiltak som kan lede til målet, nettverksbygging og erfaringsutveksling.

Programteorien fremhever at den sentrale antagelsen i denne aktiviteten (realkompetansevurdering) er at nettverksbygging, involvering, erfaringsutveksling og dialog nytter. Dermed stod det sentralt å involvere opplæringskontoret i fylkeskommunen og utdanningskonsulentene i videregående skoler i planleggingen og gjennomføringen av konferansen om realkompetansevurdering (ARK).

Den strategiske programteorien for Arendal var at man ved å tilby de øvrige prosjektdeltakerne gode læringsmuligheter innenfor de aktivitetene man hadde ansvaret for, så ville de også åpne for slike muligheter for Arendal. Man betraktet en åpen kommunikasjon mellom de ansvarlige for arbeidspakkene som en forutsetning for læring.

Den opprinnelige strukturen i prosjektet med koordinering av aktiviteter innenfor hovedaktiviteter (de tre søylene) ble etter hvert betraktet som et hinder for læring av aktiviteter i de søylene man ikke deltok i. For Arendal, som deltok i prosjektet for å undersøke hva man kunne hente hjem for egen utvikling, ble det av stor viktighet å sikre en åpnere kommunikasjon med samtlige aktiviteter i prosjektet på overordnet nivå. Derfor ble prosjektlederen fra Arendal kanskje den sterkeste pådriveren i prosjektet for å avskaffe koordineringen i hovedaktivitetene og etablere torvholdermøtet. Torvholdermøtet ble etter hvert et koordinerende forum med representasjon av de aktivitetsan-

svarlige fra alle tre land. Det kan betraktes som etablert allerede fra januar 2011 og denne utviklingen ble støttet fra prosjektledelsen.

Programteorien legger videre til grunn at aktivitetens målsettinger prinsipielt kan skje gjennom top-down prosesser igangsatt av aktivitetseiere som deltar på *Torvholdermøtene*, og gjennom initiativ fra deltakere på konferansen i Arendal.

Programteorien antok at det kunne finnes en rekke potensielle barrierer til måloppnåelse i denne aktiviteten. En mulig barriere i Norge er mangelen på informasjon om ordningen, hvilket fører til lavere etterspørsel etter den. En annen barriere er budsjettstyringen av den, hvilket fører til en begrensning av bruken uansett etterspørsel.

Videre utgjør lærernes holdninger til ordningen en potensiell barriere. Selv om det på grunnlag av realkompetansevurdering lages skreddersyde, individuelle opplegg

for undervisning, må denne utføres i grupper på 15 – 20 elever. Dette ble i programteorien ansett som en stor utfordring for lærerne.

Samtidig gikk man i programteorien ut ifra at det også kunne finnes barrierer mot bruken av realkompetansevurdering i Danmark og Sverige. Aktivitetens eiere (Arendal kommune, Eureka) antok at gjennomføring av en konferanse om realkompetansevurdering ville kunne skape større interesse for den og utløse økt bruk av den. Økt bruk av den ville igjen kunne aktualisere diskusjon om hvordan den bør plasseres organisasjonsmessig, hvordan gjennomføringen av den bør organiseres, hvilken kompetanse som trengs for å gjennomføre den og om hvilke metoder som er best egnet i grupper med skreddersyde undervisningsopplegg.

Analys

I følgende avsnitt beskrives det bilde som har fremkommet av evalueringen av aktivitet *1.3 Realkompetansevurdering* med utgangspunkt i prosjektets programteori. I første omgang vil det gis en beskrivelse av Arendals aktiviteter i prosjektet, før implementeringen av programteorien i praksis drøftes.

Arendals aktiviteter

Eurekaprojektet hadde i utgangspunktet sterk støtte fra toppledelsen i Arendal kommune, men for å sikre seg støtte til å implementere verktøy og ideer man fant brukbare i SkanKomp prosjektet, ble det i følge prosjektleder i Arendal kommune i prosjektperioden også gjennomført et betydelig nettverksarbeid i forhold til fag- og etatslederne i kommunen.

I forhold til de aktivitetene Arendal hadde ansvaret for i forhold til aktiviteten *Realkompetansevurdering*, hadde prosjektleder i utgangspunktet ingen fundert antagelse om hvordan SkanKomp prosjektet skulle bidra til en større utbredelse av disse kompetansene i KASK-regionen. Prosjektleder betraktet det heller ikke som sitt ansvar som aktivitetsansvarlig. I tidlige møter hadde de øvrige aktivitetsansvarlige ytret at de ikke had-

de til hensikt å sette i gang tiltak på disse områdene. Prosjektleder fortolket det slik at Arendals ansvar var å sikre at representanter for de øvrige partnerne og deltakerne fikk anledning til å lære om disse aktivitetene og så velge selv hva de eventuelt ville iverksette/implementere.

Man valgte derfor å oppfylle sine forpliktelser gjennom en konferanse som fant sted i Arendal i september 2011. Under konferansen om realkompetansevurdering ble det demonstrert hvordan ARK fungerer i praksis i samspill mellom skoler og de budsjettansvarlige myndighetene (fylke, amt, len). Det deltok 38 personer fra Sverige, 9 fra Danmark og 15 fra Norge på denne konferansen. At deltakerantallet fra Sverige var så høyt, blir begrunnet med at Sverige i 2012 skulle få en ny lov om realkompetansevurdering.

Prosjektleder betraktet det heller ikke som noen realistisk mulighet å bruke konferansen om ARK/realkompetansevurdering som utgangspunkt for å øke omfanget av realkompetansevurdering i eget fylke (amt, len). Det er derfor i etterkant av konferansen heller ikke blitt gjennomført noen form for aktivitet for å fremme en slik utvikling. Årsaken er, selv om retten til ARK er lovfestet (Opplæringsloven § 4A-3), at fylket i hvert enkelt tilfelle utreder og beslutter hvorvidt en person skal få en realkompetansevurdering og at det årlige omfanget av den er budsjettstyrt: Flere penger til ARK gir færre penger til undervisning i videregående skole.

I løpet av prosjektet besluttet Arendal å ta i bruk to utviklinger fra de andre aktivitetene: Et system for kvalitetssikring av kompetanse og kursing av voksne gjennom en blanding av IKT-bruk og direkte undervisning, utviklet av den kommunale Voksenopplæringen i Trollhättan kommune i Sverige (*Blended Learning*) og Kompetansemeglerkurset utviklet av LearnMark i Horsens. Nettverksbyggingen til disse aktørene startet allerede tidlig i 2011 og hadde som formål at Arendal skulle få tilgang til deres utviklinger. Prosjektleder for Skandkomp i Arendal deltok aktivt i den innledende utviklingen av Trollhättans system for validering av realkompetanse og *Blended Learning*, men hadde ikke ressurser til å fullføre utviklingen. Det hadde imidlertid Trollhättan kommune som stod foran en stor opplæringsinnsats på grunn av krisen i SAAB. Trollhättan overtok dermed ansvaret for ferdigstilling av systemet og brukte selskapet Meritea som utviklingspartner.

Implementering av programteori

Arendal hadde et spesifikt utgangspunkt for å inngå i SkanKomp prosjektet, der hovedformålet var å innhente ideer til oppbyggingen av det kommunale kompetansesenteret Eureka og verktøy for å drive det. Det vil si at i utgangspunktet betraktet man her aktivitetene i SkanKomp prosjektet – herunder arrangementen av konferansene – som en nødvendig transaksjonskostnad (jfr. Coleman 1990), et byttemiddel eller en adgangsbillett for å oppnå tilgang til den kompetansen de danske og svenske deltakerne hadde på dette området. Med andre ord utgjorde ikke programteorien det mest sentrale premisset for Arendals ansvar for aktiviteten realkompetansevurdering.

Samtidig var man klar over at man måtte bidra til prosjektets måloppnåelse og ta ansvaret for å gi de øvrige prosjektdeltakerne muligheter for læring i forhold til de aktivitetene Arendal fikk ansvaret for. Den strategiske programteorien for Arendal var at man ved å tilby de øvrige prosjektdeltakerne gode læringsmuligheter innenfor de aktivitetene man hadde ansvaret for, så ville de også åpne for slike muligheter for Arendal. Man betraktet en åpen kommunikasjon mellom de ansvarlige for arbeidspakkene som en forutsetning for læring.

Følgelig betraktet ikke aktøren Arendal det som sitt ansvar å sikre grenseoverskridende utbredelse av kompetanse om gjennomføring av realkompetansevurderinger på annen måte enn å tilby de øvrige partnerne og deltakerne kunnskapsdeling og læring på områdene.

Noen av disse interessene vil likevel ha en klart grenseoverskridende karakter. Som partner ønsket Arendal å lære av de andre partnerne og forholde seg eklektisk til hva man kunne bruke. Men hvilket grenseoverskridende potensial ligger i gjennomføringen av egenutviklinger – som i tillegg kan være sterkt preget av nasjonale institusjonelle forankringer? Hvorfor skulle noen kjøpe eller implementere dem? Et internasjonalt prosjekt som preges av spesifikke interesser hos partnerne og av betraktningen av egne ansvarsområder som transaksjonskostnader for å få tilgang til utviklingsmidler, kan få karakter av at alle forpliktet til å utvikle sine egne prosjekter, men ingen forpliktet til å involvere seg i de andres prosjekter. Spørsmålet blir da hvilke følger dette får for grenseoverskridende praksis?

Informasjonsoverføring og gjensidig læring på tvers av landegrensene er i denne typen nettverk vanligvis uproblematisk. De danner et løst koblet nettverk. Orton and Weick (1990) definerer løst koblede systemer som enheter med fravær av en felles hierarkisk autoritet, men med en viss grad av felles eller lignende oppgaver/produkter som setter dem i stand til å kommunisere med hverandre og lære av hverandre. Denne definisjonen passer til SkanKomp prosjektets internasjonale dimensjon. Bortsett fra den kontraktuelle forpliktelsen til å gjennomføre sine arbeidspakker/aktiviteter i prosjektets løpetid, er deltakerne i hvert av de tre landene fullstendig autonome i forhold til hva de vil implementere av ideer, verktøy og tiltak fra de øvrige deltakerne. Dette er en betingelse som gjør det lettere å få partnere i nye nettverk til å samarbeide – det innebærer fraværet av en trussel om å bli tvunget til å gjøre noe man ikke ønsker. Men den sikrer ikke nødvendigvis grenseoverskridende praksis.

Imidlertid vil det måtte finne sted en eller annen form for læring for at aktivitetsansvarlige og andre deltakere skal få forståelse for at tiltak utviklet av partnerne kan forbedre måten deres egen virksomhet fungerer på. Dette vil kreve en læringsarena og en aktiv formidling fra tiltakseiers side. For de aktivitetsansvarlige ble det i prosjektet etablert en slik arena i form av torvholdermøtet og for de øvrige deltakerne ble det arrangert konferanser og seminarer.

Holdbarhet Konklusjon/bedømmelse

I det følgende skal det vurderes hvorvidt aktiviteten har oppnådd sine målsettinger. Dernest vil programteorien vurderes og til slutt vil det foretas en vurdering av i hvilken grad aktiviteten har medvirket til innfrielse av SkanKoms målsetting på søyle- og overordnet prosjektnivå.

Måloppnåelse

Det overordnede målet med aktiviteten var økt bruk av realkompetansevurderingen i voksenopplæring og etter- og videreutdanning. Programteorien satte som en målsetting en økning i 20 % på antallet personer som blir realkompetansevurdert i fylket. Det reelle antallet realkompetansevurderinger økte ikke fullt så mye. Ifølge offentlige tall fra SSB økte antallet fra 72 til 82 fra 2011 til 2012 i Aust Agder fylke (Kostra SSB 2013). Dermed kan det overordnede målet med aktivitetspakken delvis sies å være innfridd. I intervju med fagkonsulent blir økningen imidlertid betegnet som tilfeldig.

Selv om antallet realkompetansevurderinger har økt, fremkommer det også i intervjuer med fagkonsulenter at de praktiske problemene med å organisere undervisningen slik at det fører til nedkorting av studietiden betraktes som så store at de ikke kan gjøre noe med det. I stedet må elevene følge normalopplæringen og ta seg fri når den kompetansen de har fått anerkjent, blir undervist i. Den samfunnsøkonomiske nytten av realkompetansevurderingen blir med andre ord ikke tatt ut i form av kortere opplæringstid. Dermed kan det stilles spørsmålsteget ved om fagkonsulentene har økt sin interesse for og fortrolighet med realkompetansevurdering i tråd med målsettingene i prosjektet.

Arendal kommune bevilget 1 million NOK til etter- og videreutdanning i 2012, og 7 personer deltok i opplæring med realkompetansevurdering både i forhold til jobbkrav og formell kompetanse. Dermed kan målet om at bevilgningen til etter- og videreutdanning blir vedtatt i Arendal kommune og realkompetansevurdering blir tatt i bruk før opplæringen blir gjennomført sies å ha blitt innfridd.

Målsettingen om at Arbeids- og velferdsetaten (NAV) skulle ta i bruk realkompetansevurdering er ikke blitt innfridd. Håpet var at NAV skulle ta i bruk og finansiere flere realkompetansevurderinger, men dette har ikke skjedd fordi NAV betrakter det som for kostbart, og fordi de også har trukket seg ut av samarbeidet med fylket i de såkalte kompetansesentrene. Dermed er arenaen for påvirkning av NAV falt bort.

En annen målsetting var økt etterspørsel etter realkompetansevurdering basert på at flere er blitt informert om ordningen. Intervjuer med deltakere fra andre fylker som deltok i Arendalskonferansen antyder at de fant konferansen interessant, men at de budsjettstyres på samme måte som Aust Agder fylke og dermed ikke kan implementere økt bruk av realkompetansevurdering i praksis.

Når det gjelder målsettingen om økt bruk av realkompetansevurdering også ellers i Kattegat – Skagerak regionen, har vi

ingen klare tall på det. Ifølge den oversikten prosjektledelsen har, er det lite som tyder på at det har funnet sted noen utstrakt aktivitet på dette feltet.

Vurdering av programteorien

Arendal hadde et spesifikt formål med å delta i SkanKomp prosjektet: Å bruke kunnskap og metoder fra det til å etablere sitt eget opplæringscenter. Dermed ble programteorien i praksis kun delvis relevant for aktivitetslederen og Arendal. Fokus lå ikke på måloppnåelse i forhold til programteorien, men på egne målsettinger forut for utviklingen av programteorien. Dermed blir det også vanskelig å vurdere programteorien. Vi har sett at enkelte målsettinger som skissert i programteorien synes å ha blitt innfridd, mens andre ikke har det. Men Arendal tok kun et punktuelt ansvar for aktiviteten, nemlig å gjennomføre konferansen. Det ble ikke tatt ansvar for å for eksempel fremme realkompetansevurdering gjennom samarbeid med de øvrige aktivitetsansvarlige over lengre tid. Som vi har sett, later det heller ikke til at de spesifikke målene som ble fremmet i programteorien er blitt innfridd på dette punktet.

Arendal hadde i SkanKomp prosjektet både en rolle som prosjektdeltaker og aktivitetsansvarlig. Selv om alle målsettingene og forutsetningene i programteorien ikke ble innfridd eller var relevante for Arendal når det kom til stykket, kan man likevel si at Arendal har oppnådd mye av sine egne målsettinger for deltakelse i SkanKomp. Som aktivitetsansvarlig fikk prosjektlederen etter at torvholdermøtet ble etablert tilgang til læring om hvordan systemene for Voksenopplæring i de tre deltakerlandene fungerte. Dette ga muligheter for refleksjon om hvordan det norske systemet fungerte, og hvilket forbedringspotensial det har. Denne læringen, som prosjektleder sterkt fremhever verdien av, førte til beslutningen om hvilke av de øvrige aktivitetenes ideer og utviklinger prosjektleder ville fremme bruken av i oppbyggingen av Eureka i Arendal: Blended Learning fra Trollhättan og Kompetansemeglerkurset fra LearnMark.

Læringen fant sted over et tidsrom på ca. 2 år og vil vanligvis bli betegnet som en effekt fordi den fører til en varig forandring av den lærende. Systemet er i dag i bruk i opplæringen av ledere i Arendal kommune. Samtidig er det denne læringen som mer eller mindre direkte fører til resultater (Blended Learning, innføring av kompetansemeglere) som igjen på lengre sikt kan føre til at Eureka-etableringen konsolideres (et resultat) og etter hvert eventuelt fører til en oppgradering av kompetansen i det regionale arbeidslivet (det endelige effektmålet for Eureka kompetanse).

Innfrivelse av søylens målsetting og SkanKomps overordnede mål

Søylens målsetting var at aktivitetene skulle bidra til å forbedre utdanningsinstitusjonenes evne til å sette seg inn i virksomhetenes behov for etterutdanning; styrke virksomhetenes evne til å arbeide strategisk med kompetanseutvikling; og utvikle samarbeidet mellom utdanningsinstitusjonene og virksomheter.

For Arendals del har nettverket av prosjekter utvilsomt skapt grenseoverskridende merverdi gjennom samarbeid, læring, kunnskaps- og erfaringsutveksling. SkanKomp prosjektet skal utvikle metoder for bedre samspill mellom tilbud og etterspørsel av kompetanseutviklings-tjenester for voksne. Slike metoder har Arendal innført fra både Danmark og Sverige.

Arendal hadde som tidligere nevnt et spesifikt formål med å delta i SkanKomp prosjektet: Å bruke kunnskap og metoder fra det til å etablere sitt eget opplæringscenter. I oktober 2012 flyttet Eureka inn i nye lokaler i Arendal sentrum. Senteret var blitt etablert og læring og metoder fra SkanKomp prosjektet utgjorde vesentlige forutsetninger for den utformingen det fikk. Særlig var forståelsen av at det var nødvendig med aktiv innsats (megling) overfor markedet av stor betydning. Som kommunalt eiet senter for Voksenopplæring er man i Norge bare forpliktet til å tilby opplæring til personer over 18 år som ikke har gjennomført grunnskolen (10 års skolegang). Volumet i denne opplæringen har de senere år gått vesentlig tilbake. På den andre siden er det ingen lovgitte forbud mot at et kommunalt kompetansesenter kan drive med alle former for etter- og videreutdanning til de forskjellige målgrupper i privat og offentlig sektor. Med den solide støtten Eureka-etableringen får og har fått fra Arendal kommune, utgjør denne institusjonelle friheten en viktig forutsetning for at Arendal kunne velge ut det man mente passet best i oppbyggingen av et nytt kompetansesenter.

Strukturen i prosjektet, med store svenske og danske aktører som drev med egenutvikling av verktøy og kursopplegg, passet svært godt for Arendal som deltok i prosjektet for å lære. Læring fra de andre var hovedhensikten med å delta i prosjektet. Et slikt utgangspunkt for deltakelse i denne typen internasjonale prosjekter bidrar til å sikre at de oppnår sin målsetting.

Oppsummering

Man kan konkludere med at Arendal deltok i aktiviteten *Realkompetansevurdering* og SkanKomp prosjektet som helhet på sine egne premisser, med sine egne forutgående målsettinger. Samtidig har både Arendals egne målsettinger og mange av SkanKomp prosjektets målsettinger blitt innfridd, selv om enkelte av effekt- og resultatmålene ikke har blitt realisert i tråd med programteorien.

Dersom grenseoverskridende praksis skal være et mål med internasjonale prosjekter, reiser SkanKomp prosjektet spørsmålet om for-matching av deltakere og aktivitetsansvarlige. Man trenger deltakere som har en genuin interesse av å ta i bruk andres utviklinger og man trenger store aktører med utviklingsressurser.

En mer inngående undersøkelse og vurdering av potensielle deltakeres situasjon og løpende utviklingsaktiviteter før innvitasjon til prosjektdeltakelse kan være en metode. En annen kan være at man før starten av et prosjekt kartlegger felles utviklingsinteresser hos potensielle aktører og etablerer en felles utviklingsorganisasjon som skal levere et produkt alle deltakerne kan bruke noe av.

Indfrielse af Hovedaktivitet 1. mål og målsætning

Af Kelvin Baadsgaard, CARMA og FCE

Målsætningen for Søjle 1. 1. *Kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutioner*: bestod af tre dele, for det første skulle aktiviteterne bidrage til at forbedre uddannelsesinstitutionernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for kompetenceudvikling og efteruddannelse, for det andet skulle de medvirke til at styrke virksomhederne evne til at arbejde strategisk med kompetenceudvikling, og endvidere for det tredje skulle samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomheder udvikles.

- I forhold til det første mål, kan vi se, at uddannelsesinstitutionernes evner er blevet forbedret både direkte gennem uddannelsesinitiativer, som gennem udviklingen af nye metoder og gennem etableringen af nye organiseringer og samarbejdsstrukturer.
- Med uddannelsesinitiativet *kompetencemægleruddannelsen* har deltagerne fået redskaber, der giver grundlag for en bedre dialog med virksomhederne. Uddannelsen har budt på værktøjer til at foretage virksomhedsanalyser, netværksetablering og omvendens-analyser. Kompetencer der har klædt deltagerne på til en kvalificeret dialog med virksomhederne om deres situation og fremtidige kompetencebehov.
- Institutionerne har gennem metodeudvikling, som den nye studiemodel Moby i Halland, arbejdet med blended learning og udviklingen af kompetencemægleruddannelsen, forbedret institutionskompetencerne i forhold til at indgå i dialog med virksomhederne og tilpasse undervisningen til nye former og målgrupper.
- Endelig er der gennem organisatoriske tiltag som etableringen af brancheråd, oprettelsen af kompetencemæglerfunktionen og samarbejdet om vejlederuddannelsen sket en styrkelse af dialogen mellem erhvervslivet og uddannelsesorganisationer.

En ting er, at deltagerne på uddannelserne har lært nye redskaber og metoder, og at der er udviklet nye metoder, noget andet er spørgsmålet om i hvor høj grad, de nye redskaber og metoder er blevet indlejret i selve organisationen.

De organisatoriske tiltag der er sket i projektet, såvel organisationsændringer som *Kunskapsförbundet Väst*, som oprettelse af en kompetencemæglerfunktion i Arendal og Trollhättan, som etableringen af en vejlederuddannelse i Halland, taler for en indlejring og levedygtighed af initiativerne. Det er dog tydeligt, at det primært er i Norge og Sverige at disse organisatoriske tiltag har fundet sted, mens det i en dansk sammenhæng er vanskeligere at se den samme indlejring.

Der har således tale om, at Søjlen har givet „additionalitet“, idet der er blevet udviklet et nyt kursusforløb, nye metoder og der er etableret nye stillinger som kompetencemægler og muligvis en ny kompetencemægleruddannelse.

Hvor aktiviteterne i søjlen klart har bidraget til at forbedre deltagernes og uddannelsesinstitutionernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for efteruddannelse, er det ikke blevet bekræftet, at det samtidig har betydet, at virksomhedernes evne til at være mere strategisk omkring kompetenceudvikling dermed er blevet styrket. Vores data kan ikke underbygge at denne målsætning er blevet indfriet.

Når det gælder det tredje element vedrørende udvikling af samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomheder, gives der bl.a. i statusrapporterne udtryk for, at samarbejdet med erhvervslivet er forøget og samarbejdsformerne udviklet. Hvilket kan ses i etableringen af brancheråd, samarbejdet om vejlederuddannelsen etc.,

Rent kvantitativt var der opstillet følgende mål for søjlen Institutionskompetence:

- 145 medarbejdere vil deltage i kompetencemægleruddannelsen
- 143 arbejder med udvikling af nye læringsmetoder
- 123 medarbejdere deltager i aktiviteten realkompetencevurdering

Med hensyn til de kvantitative mål, er målet om, at 145 medarbejdere²⁰ skulle deltage i kompetencemægleruddannelsen ikke helt indfriet, idet kun godt 80 personer har deltaget på de 2 kursusforløb. Til gengæld er det oplyst, at flere skoler har haft en form for overlevering fra deltagerne på kurserne til egne kollegaer, når de er kommet tilbage fra kurser. Hvor stort, omfanget har været, er dog ikke blevet oplyst. I forhold til at 143 skulle arbejde med nye læringsmetoder er dette måltal langt overskredet, idet der alene i „Mobila Yrkelärare“ har været mere end 120 deltagere i deres udviklingsaktiviteter. Med hensyn til realkompetencevurderingen ligger det lidt mere tungt, idet kun 62 personer deltog i den ene konference, der blev afholdt. Antallet af deltagere i aktiviteten steg dog i og med, at aktiviteten blev overtaget af Trollhättan, men måltallet på 123 medarbejdere blev ikke nået.

Afslutningsvis bør det nævnes, at den måde, som version 2.0 af *Kompetencemægleruddannelsen* blev udviklet på, havde betydning for såvel SkanKomps organisering som for den grænseoverskridende dimension i projektet. Der blev således arbejdet på tværs af de tre søjler og på tværs af aktivitetspakker. Dette tværgående arbejde foregik med aktivitetsansvarlige fra såvel Danmark som Sverige. *Der var således tale om, at man brød med såvel søjlerne som aktivitetspakkerne som organiseringsprincip, og endvidere fik man etableret et grænseoverskridende samarbejde mellem de pakkeansvarlige.*

I forlængelse af dette vil vi nu se på i hvilket omfang søjlen har medvirket til at indfri SkanKomps overordnede formål om at udvikle grænseoverskridende samarbejds-løsninger.

²⁰ Søjlen's målsætning om at 145 personer skulle deltage i kompetencemægleruddannelsen er ikke blevet korrigeret i forbindelse med ændringen af måltallet fra 145 til 80 deltagere i aktivitetspakken.

Har Søjlen været grænseoverskridende

Først kan det konkluderes, at alle aktiviteter under søjle 1 har været grænseoverskridende og bidraget til at indfri dette overordnede mål for SkanKomp, idet der er blevet etableret samarbejde på tværs af landene imellem aktiviteterne.

Mest udtalt har det nok været i *Kompetencemægleruddannelsen* hvor deltagerne har repræsenteret alle tre lande, og uddannelsesudviklerne har været fra Danmark og Sverige. Kompetencemægler betegnelsen er blevet videreført som nye stillingsbetegnelser i Arendal og Trollhättan, og man har ansøgt om at få godkendt Kompetencemægleruddannelsen som en officiel uddannelse i Sverige.

Såvel Aktivitet 1.1 *Metodeudvikling for kompetensførsjörning* som aktivitet 1.3 Realkompetencevurdering har de aktivitetsansvarlige haft til hensigt aktivt at hente inspiration og trække på erfaringer fra de øvrige aktiviteter og aktører i SkanKomp. Begge de aktivitetsansvarlige for de to aktiviteter giver udtryk for, at det har været en bevidst strategi og været en motivation for deltagelsen i SkanKomp, at man kunne trække på andres viden og erfaringer.

I Trollhättan fik det den konsekvens at man deltog i samtlige aktivitetspakker bortset fra 3.1. *Jobrotation* og 1.1.1. *Mobila Yrkeslärare* for at blive i stand til at foretage den udvikling af egen kommune, som man ønskede. Det har resulteret i, at de er gået ind aktivt ind i aktiviteterne og implementeret erfaringer og metoder i egen organisation.

I Arendal har hovedinteressen i SkanKomp projektet været, at man skulle hente ideer til opbygningen af det kommunale kompetencecenter Eureka og ideer til at drive det. Det var dog klart, at man selv skulle bidrage til projektets målsætning, det skete ved at påtage sig aktivitetsansvaret for aktivitet 1.3. Realkompetencevurdering. Der blev afholdt en konference om realkompetencevurdering med deltagelse fra såvel Danmark som Norge og Sverige. Resultaterne af Arendals deltagelse har bl.a. været etableringen af en kompetencemæglerfunktion, ibrugtagningen af et system for kvalitetssikring af kompetencer udviklet af Trollhättan samt anvendelsen af Trollhättans system for blended learning i undervisningen.

Mindst udtalt har den grænseoverskridende dimension været i *Mobila Yrkeslärare*, hvor projektteamet i begyndelsen havde svært ved at se helheden i projektet, og se hvilken glæde man kunne have af samarbejdet på tværs af aktivitetspakker. Oprindeligt var det grænseoverskridende element i *Mobila Yrkeslärare* planlagt til at komme i slutfasen ved en spredning af den udviklede model. Men denne plan blev revideret i forbindelse med at SkanKomp ledelsen påtalte vigtigheden af den grænseoverskridende dimension. Der blev søgt partnere indenfor SkanKomp til erfaringsudveksling, hvilket lykkedes i forbindelse med den halvvejskonference, hvor der blev etableret kontakt til 2 institutioner fra henholdsvis Danmark og Norge. Kontakten blev til et samarbejde, der fortsætter, og sigter på at udvikle en fælles vejleder-uddannelse. Det er dog mere usikkert, i hvilket omfang selve aktiviteten har påvirket SkanKomps

mere overordnede mål om et grænseoverskridende samarbejde. Dette skyldes som nævnt at udviklingsarbejdet i aktiviteten har haft et lokalt præg og i høj grad udgår fra kontekstuelle forudsætninger, som styrer behov og tilpasnings muligheder for aktiviteten

Et forhold har dog vist sig at volde problemer vedrørende det grænseoverskridende samarbejde nemlig de tre modersmål. Det blev blandt andet påpeget i *kompetencemægleruddannelsen*, hvor kommunikationen såvel indbyrdes mellem deltagerne som i forhold til oplæggene var hæmmet af sproglige barrierer.

Endelig har det vist sig, at trods det grænseoverskridende skær, der har præget søjlens aktiviteter, har aktiviteterne haft vidt forskellig tilslutning i de tre lande. Dette hænger øjensynligt sammen med, hvor bundet aktiviteten er til en lokal kontekst, og i hvilket omfang aktiviteten er formuleret i anden sammenhæng. Således har *Kompetencemægleruddannelsen* haft sin tyngde i Danmark, men med en tværnational appel været i stand til at rekruttere et pænt deltagerantal fra de øvrige skandinaviske lande. Derimod har *Mobila Yrkeslärare* stort set kun haft svensk og udelukkende lokalt engagement. Det skal ses på baggrund af, at aktiviteten er formuleret i en lokal regional kontekst og fokus har ligget på udvikling af strukturer i Halland og mindre tænkt i forhold til spredning og udbredelse af ideer til øvrige deltagere.

Med baggrund i det foregående kan vi opsummere, at Søjlen målsætning til dels er indfriet, og at den i forhold til at skabe grænseoverskridende samarbejde har bidraget til at indfri SkanKomps overordnede mål idet:

- At aktivitet 1.1 *Metodeudvikling för kompetensförsörjning* har medvirket til at indfri søjlens målsætning om at forbedre uddannelsesinstitutionernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for kompetenceudvikling og efteruddannelse gennem det udviklingsarbejde, der er sket i Aktiviteten. At det ikke kan påvises, at virksomhedernes evne til at være mere strategisk omkring kompetenceudvikling dermed er blevet styrket. Det viser sig, at aktiviteten har haft en betydning i forhold til den overordnede målsætning om at udvikle grænseoverskridende samarbejdsløsninger.
- At aktivitet 1.1.1 *Mobila Yrkeslärare* har medvirket til at indfri søjlens målsætning om at forbedre uddannelsesinstitutionernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for kompetenceudvikling og efteruddannelse gennem det udviklingsarbejde, der er sket i aktiviteten. At det ikke er påvist, at virksomhedernes evne til at være mere strategisk omkring kompetenceudvikling er blevet styrket. Det er også usikkert i hvilket omfang, det har påvirket SkanKomps mere overordnede mål om et grænseoverskridende samarbejde. Dette skyldes som nævnt, at udviklingsarbejdet i aktiviteten har haft et lokalt præg og i høj grad udgår fra kontekstuelle forudsætninger som styrer behov og tilpasningsmuligheder for aktiviteten.
- At aktivitet 1.2 *Kompetencemægleruddannelsen* har medvirket til at indfri søjlens målsætning om at forbed-

re uddannelsesinstitutionernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for kompetenceudvikling og efteruddannelse gennem det udviklingsarbejde, der er sket i Aktiviteten. At det ikke er påvist, at virksomhedernes evne til at være mere strategisk omkring kompetenceudvikling er blevet styrket. Aktiviteten har klart bidraget til SkanKomps overordnede målsætning om at udvikle grænseoverskridende samarbejds løsninger, deltagelsen har været tværnational, erfaringerne er blevet delt på tværs af institutioner og lande, og der er etableret netværk.

- At aktivitet 1.3 *Realkompetencevurdering* kun indirekte og i begrænset omfang har medvirket til at indfri søjleens målsætning om at forbedre uddannelsesinstitutionernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for kompetenceudvikling gennem det arbejde, der er foregået i aktiviteten. Opfyldelsen af denne dimension er eksempelvis i Arendal sket i tilknytning til etableringen af kompetencecenter Eureka. At det ikke er påvist, at virksomhedernes evne til at være mere strategisk omkring kompetenceudvikling er blevet styrket. Aktiviteten har bidraget til SkanKomps overordnede målsætning om at udvikle grænseoverskridende samarbejds løsninger, idet der var tværnational deltagelse i realkompetencekonferencen, at erfaringerne er blevet delt på tværs af institutioner og lande specielt efter at Trollhättan har „overtaget“ aktiviteten, og der blev etableret netværk.

Bilag Oversigt over søjlens mål

Søjlens mål		
Kvalitative mål	<p>Forbedre uddannelsesinstitutionernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for efteruddannelse af medarbejdere</p>	<p>1.1 Sket gennem etableringen af brancheråd . Og gennem oprettelsen af en kompetencemæglerfunktion. Endvidere at der er udviklet et fælles sprog, begreber og forståelse for at sætte sig ind i virksomhedernes behov for kompetenceudvikling. Der er tale om en levedygtig organisering der fortsætter indenfor Kunskapsförbundet Väst</p> <p>1.1.1 Sket gennem udviklingen af en studiemodel. Der er dog tale om en lokal regional. Hvor fokus har ligget på udviklingen af strukturer i Halland og mindre på spredning af ideen.</p> <p>1.2 Uddannelserne har tydeligvis haft det sigte, at de skulle forbedre deltageres evne til at føre dialog. Spørgsmålet er i hvor høj grad, de nye redskaber og metoder er blevet indlejret i selve organisationen. Der er sket en indlejring af projektets resultater i et par svenske og norske kommuner, idet der er oprettet deciderede kompetencemægler stillinger</p>
	<p>Gøre virksomhederne bedre til at arbejde strategisk med kompetenceudvikling</p>	<p>1.1 Kan ikke underbygge dette. 1.1.1 Kan ikke bekræftes. 1.2 Kan ikke underbygge dette.</p>
	<p>Udvikle samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomheder</p>	<p>1.1 Opfattelse at dette er sket; Gennem brancheråd og kompetencemæglerfunktionen.</p> <p>1.1.1 Sket gennem oprettelsen af vejlederfunktionen i forbindelse med studiemodellen.</p> <p>1.2 Vanskeligt at dokumentere.</p>

Kvantitative mål	145 medarbejdere vil deltage i kompetencemægleruddannelsen	80 personer har deltaget i kompetencemægleruddannelsen
	143 arbejder med udvikling af nye læringsmetoder	120 i 1.1.1 har deltaget
	123 medarbejdere deltager i aktiviteten realkompetencevurdering	1.1 62 personer deltaget i konference

Aktivitet 1.1 Metodutveckling för kompetensförsörjning's mål

Överordnat mål	Att utveckla en modell för klusterorganisation inom frivilliga skolformer som ska ge möjlighet att i kommunen kunna erbjuda mer utbildning samt bättre (mer flexibelt) använda de kompetenser som finns i organisationen	„Under projektperioden har klusterorganisationen i Trollhättan utvecklat 12 nya yrkesutbildningar för vuxna. Följande utbildningar är igång eller avslutade
Delmål	2013 hoppas man att klusterorganisationen är välutvecklad med tydliga branschråd.	Klusterorganisationen är välutvecklad med tydliga branschråd
	Blended Learning (flexibelt lärande) skall vara en naturlig arbetsmetod.	Under projektperioden har det utvecklats 13 nya metoder En majoritet av metoderna handlar om blended learning, att genomföra utbildning på ett flexibelt sätt. Bland annat genom Flipped Classroom, YouTube, elevutvärdering, självvärtande prov osv.
	Inom fria utbildningsformer arbetar man i Trollhättans Stad strategiskt med uppsökande verksamhet samt att man uppfattas som en flexibel och behovsanpassad utbildningsorganisation i den egna regionen.	I detta avseende kan vi dra slutsatsen att de insatser som genomförts lett till ett lärande hos de individer som deltagit, men även haft en strukturell påverkan genom att organisationen utvecklats. Om det i förlängningen innebär att utbildningsorganisationen uppfattas som en flexibel och behovsanpassad utbildningsorganisation i den egna regionen är inte möjligt att inom ramen för evalueringen dra några slutsatser kring.
	Nya utvecklingsprojekt ska (förhoppningsvis) ha startats tillsammans med partners man lärt känna inom SkanKomp.	Deltaget i Viden til vækst

Aktivitet 1.1.1 Mobila Yrkeslärare's mål

Kvalitative	<i>Ta fram en metod- och utbildningsmodell för yrkesutbildning där ett flertal traditionella problem inom yrkesutbildningsområdet övervinns</i>	<i>En studiemodell har utvecklats enligt huvudsyftet med aktiviteten, en studiemodell som har fått namnet Mobilt Lärande i Yrkeslivet. I linje med ambitionen anger studiemodellen ett tydliggörande av rollerna mellan yrkeslärare, handledare och elev.</i>
Delmål	<i>Att definiera innehållet i examensmål, ämnets syfte och centrala innehållet samt betyg steg E i kurser som ingår i gymnasiala yrkesprogram.</i>	<i>Er sket</i>
	<i>Att skapa en studiemall som tydliggör mål och innehåll för den kurs som utbildningen gäller där branschkopplingen blir tydlig och formella kursmoment översätts till mätbara aktiviteter som kan genomföras på arbetsplatsen.</i>	<i>Er sket</i>
	<i>En eller flera kurser som brutits ned skall testas av vuxnelever på ett eller flera gymnasiala yrkesprogram samt utvärderas av yrkeslärare, handledare och elever.</i>	<i>?</i>
	<i>Att skapas ett nätverk för att påbörja ett samarbete mellan kommunerna.</i>	<i>Er sket</i>
	<i>Sprida information om studiematerialet under hela projektiden både i Hallands län men även till alla deltagande kommuner i Skandinaviskt Kompetensutvecklingsnätverk.</i>	<i>Er sket</i>

Effekt mål	<i>En ökad flexibilitet i kraft av att den pedagogiska utbildningsmodellen skapar andra förutsättningar för samnyttjande av yrkeslärare i hela Halland.</i>	<i>Ser ud til at være indfriet</i>
	<i>Ökad förståelse för de mål som ska nås i respektive ämne.</i>	<i>Ser ud til at være nået.</i>
	<i>Stärkt samarbete mellan yrkeslärare, elev och handledaren på arbetsplatsen - alla parter ses på detta sätt bidra till en högre utbildningskvalitet och den kvalitetssäkring som behövs vid till exempel betygssättandeprocessen.</i>	<i>Er sket</i>
	<i>En förbättrad kontakt mellan företag och utbildningsanordnare i regionen som ger en ökad branschanpassning där kurser svarar mot såväl branschbehov som efterfrågan på arbetsmarknaden.</i>	<i>Efter eget udsagn sket.</i>
	<i>Ökad chans för elever till anställning efter avslutad utbildning.</i>	<i>Har ingen indikationer på dette</i>

Aktivitet 1.2 Kompetencemægleruddannelsens mål

Kvalitative mål	<p>Formålet med aktivitet var, som nævnt at opkvalificere uddannelsesudbydere på en måde så de bliver bedre til at forstå virksomhedernes behov. Det skal ske ved, at uddannelsesinstitutionernes medarbejdere introduceres til et kundeorienteret perspektiv og uddannes til bedre at forstå brancher, virksomheder og medarbejdere samt en forståelse for virksomhedernes organisering</p>	
	<p>At give de deltagende medarbejdere et kompetenceløft</p>	<p>Bedømt ud fra kursisternes evalueringer, det foreliggende kursusmateriale og observationer på kurserne, er denne målsætning blevet indfriet.</p>
„Kvantitative mål“	<p>At der skal udvikles en kompetencemægler uddannelse</p>	<p>Er indfriet</p>
	<p>At der skal gennemføres 2 forløb</p>	<p>Er indfriet</p>
	<p>At der skal deltage 80 kursister</p>	<p>Er indfriet</p>
	<p>Og der skal være deltagere fra alle medarbejdergrupper</p>	<p>Delvist indfriet</p>

Aktivitet 1.3 Realkompetencevurderings mål

Overordnet mål	<p>Økt bruk av realkompetansevurderingen i voksenopplæring og etter- og videreutdanning ikke bare hos aktivtetsansvarlig (Arendal kommune), men også i Aust-Agder fylke, Norge, og i Kattegat-Skagerrak regionen.</p>	<p>Har ikke data der understøtter dette.</p>
Kvalitative mål	<p>Økt etterspørsel etter realkompetansevurdering basert på at flere er blitt informert om ordningen. Bevilgningen til etter- og videreutdanning blir vedtatt i Arendal kommune og realkompetansevurdering blir tatt i bruk før opplæringen blir gjennomført. Økning i interesse for og fortrolighet i bruken av realkompetansevurdering blant fagkonsulentene ved de skolene som deltok i planleggingen og gjennomføringen av Arendalskonferansen.</p>	<p>Ser ikke ud til at være tilfældet</p> <p>Er opfyldtidet der er bevilget 1 mio. nkr ekstra</p> <p>Ser ikke ud til at være indfriet</p>
Kvantitative mål	<p>Økning i 20 % på antallet personer som blir realkompetansevurdert i den delen av voksenopplæringen som finansieres av fylkeskommunen. Arbeids- og velferdsetaten (NAV) skal ha begynt å ta i bruk realkompetansevurdering i arbeidsmarkedsopplæringen førprosjektet utløper. Etaten har i løpet av 2012 gjennomført minst 5 opplæringer med forutgående realkompetansevurdering.</p>	<p>Øget fra 72 til 82, delvis opfyldelse men ses som lidt tilfældig.</p> <p>Ikke indfriet . NAV ser realkompetencevurderinger som værende for kostbare.</p>

Kapitel 3. Netværk

Indholdsfortegnelse for kapitel 3

Hovedaktivitet 2. Udvikling af netværk og samarbejder mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne	54
Indledning	54
2. Baggrund, formål og mål	55
3. Programteori	55
4. Analyse.....	56
4.1 Tradiums erfaringer med netværksskabelse.....	56
4.2 Andre midtjyske erfaringer	57
4.3 Hvilke typer af netværk blev skabt med SkanKomp-projektet?	59
5. Konklusion	60

Hovedaktivitet 2. Udvikling af netværk og samarbejder mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne

Af Mads Peter Klindt, CARMA

Evaluering af SkanKomp-projektets aktivitet 2.1: Organisering af netværk

Indledning

SkanKomp-projektets aktivitet 2.1 – organisering af netværk – handler om skabelse og organisering af netværk mellem uddannelsesinstitutioner og private virksomheder. Baggrunden for det særskilte netværksfokus i SkanKomp-projektet er den forståelse, at øget volumen og mere strategisk tilrettelagt kompetenceudvikling fordrer en mere kontinuerlig og systematisk dialog mellem udbydere og efterspørgere af voksen- og efteruddannelse. På den måde kan man sige, at netværksarbejde er et væsentligt element i forhold til at binde SkanKomp-projektets øvrige hovedsøjler – institutionskompetence og bestillerkompetence – sammen.

Denne evaluering af netværksaktiviteten i SkanKomp-projektet er gennemført som en såkaldt virkningsevaluering, med fokus på hvad der virker – og ikke virker – i forhold til at skabe og fastholde netværk mellem uddannelsesinstitutioner og private virksomheder med fokus på kompetenceudvikling. Evalueringen giver også en kortlægning over en række af de netværk, der er dannet i SkanKomp-regi, og giver eksempler på hvorledes forskellige netværk sigter på at øge brugen af voksen- og efteruddannelse eller skabe mere strategiske tilgange til kompetenceudvikling.

En virkningsevaluering er dels baseret på en programteori, dvs. en række antagelser hos projektdeltagerne om hvilke indsatser og metoder, der virker i forhold til at realisere udstukne mål, dels en empirisk undersøgelse, der skal klarlægge om de udstukne mål er indfriet og om programteoriens antagelser holdt stik.

Der blev ved projektets begyndelse udformet en programteori for netværksaktiviteten i samarbejde med uddannelsesinstitutionen Tradium i Randers. Tradium har gennem hele projektperioden været aktivitetsansvarlig partner for netværksaktiviteten i SkanKomp. Programteorien indeholdt både en strategi for at skabe nye netværk, og en strategi for at „infiltrere“ eksisterende netværk. Centralt for programteorien var desuden den antagelse, at perspektiverne ved kompetenceudvikling skal formuleres som et modsvar til lokal- eller regionaløkonomiske problemstillinger.

Evalueringsens empiriske materiale består af en række kvalitative interviews med udvalgte SkanKomp-partnere, der har deltaget i netværksaktiviteten. Mere præcist er der lavet to interviews hos leadpartneren Tradium samt interview hos CV2 Grenaa, Favrskov Erhvervsråd, Mercantec og UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern. Desuden er der lavet dokument- og observationsstudier og indsamlet data ved fællesmøder mellem

SkanKomp-konsulenterne, der deltog i aktivitet 2.1, samt ved SkanKomp-slutkonferencen i Marstrand i Sverige i maj 2013. Endelig har overtegnede deltaget i et netværksmøde i det såkaldte „byggeboomnetværk“, der er et af de netværk, der er blevet etableret indenfor SkanKomp-projektet.

Evalueringen viser, at arbejdet med at etablere og udvikle netværk i SkanKomp-projektet kun i ringe grad blev koordineret med de aktivitetsansvarlige aktører hos Tradium. Den programteori, som Tradium var eksponent for, blev ikke alment afprøvet af de øvrige partnerinstitutioner. Netværksarbejdet er snarere blevet grebet an *bottom-up*, hvilket vil sige, at de enkelte partnere har arbejdet ud fra egne programteorier eller slet og ret ud fra en *learning by doing* fremgangsmåde.

Evalueringen viser videre, at der har været stor forskel på, hvordan man i praksis har grebet netværksarbejdet an blandt projektets deltagere. Dog er der nogle observationer, der går igen flere steder. Stort anlagte konferencer har generelt vist sig ikke at være den rette tilgang til netværksskabelse, og Tradiums idé om at infiltrere eksisterende netværk viste sig også at være sårbar. En anden vigtig observation er, at uddannelse og opkvalificering sjældent er temaer, der i sig selv kan fange virksomhedernes interesse. Derfor kan det være en fordel at benytte sig af omvejsstrategier, hvor man først skaber kontakt med virksomhederne omkring ting, der umiddelbart interesserer dem, og først derefter introducerer man idéen om kompetenceudvikling af medarbejderne.

Evalueringen viser også, at de netværk, der er blevet etableret med SkanKomp-projektet, har vidt forskellige karakteristika. Evalueringen skelner f.eks. mellem strategiske styringsnetværk på den ene side, og uformelle virksomhedsnetværk rettet mod tacklingen af mere hverdagsprægede problemstillinger på den anden side. Netværkernes definitioner af kompetenceudvikling er også forskellige. I nogle sammenhænge ses fyraftensmøder og tilsvarende uformelle aktiviteter som et substantielt afkast af et netværk. Andre netværk er lykkedes med at etablere skræddersyede certifikatgivende forløb på AMU. I den forstand har netværksaktiviteten bidraget til at sikre, at SkanKomp-projektet har afstedkommet blivende aktiviteter.

Endelig står det klart, at flere netværk udelukkende består af aktører på institutionssiden eller udelukkende omfatter offentlige organisationer. Institutionsnetværk har blandt andet medvirket til, at kontaktskabelsen og serviceringen af virksomhederne i flere uddannelsesinstitutioner foregår ud fra et mere holistisk perspektiv end tidligere, fordi det både omfatter uddannelses-, erhvervs- og beskæftigelsesperspektiver.

På tværs af Danmark og Sverige er den mest i øjenfaldende observation, at det er sværest at få de danske virksomheder til at engagere sig i netværk med fokus på kompetenceudvikling. Dette kan måske skyldes, at mange danske virksomheder fø-

ler, at der mangler koordination mellem de konkurrerende uddannelsesinstitutioner og derfor har oparbejdet en vis resistens overfor budskabet om livslang opkvalificering, imens indsatsen måske er blevet bedre koordineret i Sverige.

Efter denne indledning præsenteres baggrunden for SkanKomp-projektets netværksaktivitet. Dernæst præsenteres aktivitetens programteori, der blev udviklet af Tradium. Efterfølgende præsenteres analysen, der er baseret på de empiriske data, der er opsamlet gennem de gennemførte interviews og observationsstudier. Analysen fokuserer dels på hvad der virker – og ikke virker – i forhold til netværksdannelse med henblik på kompetenceudvikling. Dels gives der et overblik over de typer af netværk, der er dannet i SkanKomp-regi, herunder hvilke målgrupper netværkene retter sig imod. Sidste afsnit konkluderer.

2. Baggrund, formål og mål

SkanKomp-projektet har været organiseret omkring tre hovedsøjler, der igen har været delt i en eller flere arbejdsopgaver eller aktiviteter. Netværkssøjlen består kun af en aktivitet nemlig „organisering af netværk“.

Netværkssøjlen har i SkanKomp-projektet været tænkt som den søjle, der skulle binde de øvrige søjler – institutionskompetence og bestillerkompetence – sammen. Idéen går ud på, at man via netværksrelationer mellem institutioner og virksomheder kan skabe en varig kontaktflade, der kan facilitere dialog om mulighederne for og nytten ved strategisk kompetenceudvikling. Mere kontinuerlig berøring med virksomhederne skal således løfte uddannelsesudbydernes forståelse for virksomhedernes behov og ønsker (institutionskompetence) men også give virksomhederne større indsigt i de muligheder for at løfte deres medarbejders kompetencer, der eksisterer i voksenuddannelsessystemerne i Skandinavien (bestillerkompetence).

SkanKomp-projektets formål om at etablere netværk flugter fint med nyere politiske anbefalinger gående på at øge det regionale og lokale samspil mellem uddannelsessystemet og de erhvervspolitiske aktører omkring udviklingen af menneskelige ressourcer. I det danske VEU-trepartsudvalgs rapport fra 2006, f.eks., understreges betydningen af at,

- „uddannelsesinstitutionerne (...) kan etablere og gennemføre samarbejdsprojekter med virksomheder og facilitere virksomhedsnetværk om kompetenceudvikling, uddannelsesplanlægning og innovation“ (Gersing et al, 2006, s. 99).

SkanKomp-projektet har også formuleret som en vision, at netværk skal bidrage til en bedre koordinering omkring voksenuddannelses tilbuddene blandt de deltagende partnerinstitutioner. Netværk kan således også ses som en tættere forbindelse mellem de forskellige aktører på institutionssiden. Denne vision flugter ligeledes med de policyanbefalinger, der blev formuleret i forbindelse med trepartsdrøftelserne i 2007 og reformen af VEU-området fra 2009, der blandt andet oprettede en række VEU-centre med det formål at bryde med den konkurrenceløse og efteruddannelse:

- „Målet med reformen var at medvirke til at koordinere virksomhedsoplysende arbejde, markedsføring og uddannelsesinstitutionernes rådgivning af virksomheder og ansatte ...“ (Laugesen, 2012, s. 11).

Man kan således sige, at SkanKomp-projektets netværksfokus er dobbelt. Det retter sig både mod de private virksomheder men også mod etablering af netværk og koordination mellem uddannelsesinstitutionerne. SkanKomp-projektets målsætning for netværksaktiviteten er, at 168 medarbejdere fra de deltagende partnerinstitutioner skal skabe netværk med i alt 1.365 virksomheder.

3. Programteori

Programteorien for netværksaktiviteten blev som nævnt udarbejdet af Tradium i samarbejde med CARMA umiddelbart i forlængelse af SkanKomp-projektets opstart i 2011. Tradium er en uddannelsesinstitution beliggende i Randers, der udbyder erhvervsuddannelser, gymnasiale uddannelser, videregående og erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse (AMU). Skolen blev dannet ved en fusion af Randers Handelsskole og Randers Tekniske skole.

Fra starten af SkanKomp-projektperioden var det tydeligt, at man hos Tradium tænkte SkanKomp-projektet sammen med de udfordringer, der havde ramt Randers-området og Djursland i kølvandet på den finansielle og økonomiske krise. Området var hårdt ramt af fabrikslukninger og stigende ledighed – i særlig grad blandt ufaglærte og kortuddannede, og det var Tradiums analyse, at der var behov for et ekstraordinært kompetenceløft i hele regionen. Samtidig havde man hos Tradium identificeret nogle mulige vækstområder – herunder oplevelse og turisme – som man med SkanKomp-projektet fik mulighed for at sætte yderligere fokus på.

Hos Tradium har man mange års erfaring med netværksdannelse, og med baggrund i disse erfaringer lagde man en to-sporet strategi for skabelsen af en række nye virksomhedsnetværk:

Den første strategi kan bedst karakteriseres som en *big bang*-strategi. *Big bang*-strategien går ud på, at man kickstarter et netværk gennem en stor konference for de lokale virksomheder. Konferencens tema skal knytte an til de regionale og lokale udfordringer. Håbet er, at konferencen i kraft af temaet kan tiltrække og sammenbringe lokale virksomheder og offentlige organisationer, og at disse på den baggrund vil etablere nye netværk. I de nystartede netværk er det efterfølgende meningen, at deltagerne skal lære nyt om egne muligheder og behov samt udveksle erfaringer, hvilket gerne skulle munde ud i øget efterspørgsel efter kompetenceudvikling fra virksomhedernes side og flere skræddersyede uddannelsesudbud fra uddannelsesinstitutionernes side. Tradium afholdt tre stort anlagte konferencer: En konference om *lean production*, en om turisme og en om jobrotation.

Den anden strategi kan betegnes som en infiltrationsstrategi. Denne strategi går ud på, at uddannelsesinstitutionen trænger ind i et allerede eksisterende virksomhedsnetværk, og derefter sæt-

ter kompetenceudvikling og uddannelse på dagsordenen. Temaerne lean, turisme og jobrotation kunne gå igen i denne sammenhæng. I Tradium havde man konkret sigtekornet rettet mod et stort sponsornetværk omkring fodboldklubben Randers FC.

Når man hos Tradium pegede på temaer som lean, turisme og jobrotation skyldtes det, at disse temaer alle kunne relateres til Randersegnens problemer og muligheder. Flere Randers-virksomheder var hårdt ramt af krisen og havde et akut behov for at forbedre deres konkurrenceevne. Lean production kunne være en metode hertil. Randers blev med krisen også ramt af stignende ledighed blandt faglærte og ufaglærte, så der var skabt et behov for facilitere omskoling til nye brancher – f.eks. ved hjælp af jobrotation. Turisme, det sidste af temaerne, der blev sat på plakaten, hænger sammen med Randers- og Djurslandsområdets erfaringer indenfor oplevelsesøkonomi – både erhvervs-mæssigt og uddannelsesmæssigt. Ved at skabe netværk omkring kompetenceudvikling i turisterhvervene, håbede man på, at man kunne skabe grundlaget for en ny regional erhvervsucces (Baadsgaard et al, 2011, s. 50–54)

4. Analyse

I det følgende fremstilles analysen af netværksaktiviteten i SkanKomp, herunder analysen af realiseringen af den beskrevne programteori. Der gives en gennemgang af, hvad der virkede og ikke virkede i forhold til skabe netværk med fokus på kompetenceudvikling med de private virksomheder, samt en kortlægning af de forskellige typer af netværk, der blev dannet i løbet af projektperioden.

Analysens første pointe er imidlertid den, at netværksaktiviteten i SkanKomp aldrig kom til at fungere som koordineret projektaktivitet. Det netværksarbejde og de indsatser, der blev iværksat under netværksaktiviteten, skete generelt bottom up på de enkelte partnerinstitutioner og blev ikke indholdsmæssigt koordineret med de aktivitetsansvarlige aktører hos Tradium. Der var i løbet af projektperioden nogle tilløb til erfaringsudveksling, men samordning af indsatserne blev der aldrig tale om. Aktivitetens gennemførelse må derfor siges at konflikte med SkanKomp-styregruppens forestillinger omkring en nogenlunde ensartet projektimplementering:

- „... et stort ansvar er pålagt de arbejdspakkeansvarlige. Det vil være en god ide, at partnerne i de forskellige arbejdspakker laver en grundig (og gerne løbende) forventningsafstemning forud for det videre forløb“ (Referat af møde for de arbejdspakkeansvarlige, efteråret 2010).

Evaluermæssigt betyder den de facto decentraliserede implementering af netværksaktiviteten, at det har været umuligt at lave en stringent virkningsevaluering af aktivitetens programteori. I forhold til at kunne fastslå hvad der virker – eller ikke virker – i relation til at etablere netværk med fokus på kompetenceudvikling med private virksomheder er analysen derfor snarere en opsamling af empiriske erfaringer end en egentlig test af en programteori. Kun Tradiums egne erfaringer kan anskues som sådan.

4.1 Tradiums erfaringer med netværksskabelse

I de følgende skal vi se på de erfaringer man har gjort sig omkring netværksskabelse i SkanKomp-projektet. Først ses på Tradiums arbejde med at realisere programteorien, dernæst ses på nogle af de erfaringer, der blev høstet hos andre partnere.

Hos leadpartneren Tradium fulgte man indledningsvis sin programteori, men begge spor i programteorien viste sig hurtigt at være ufrugtbare. For det første lykkedes man ikke med big bang-strategien, hvor hensigten var at starte netværk op gennem store temakonferencer:

- „Ligesom jeg kan se og høre andre steder, så er det ikke det, der virker. Det er ikke måden at få dem [virksomhederne, red.] ind på og fastholde dem i et netværk. De kommer, fordi de synes det er interessant og relevant, men efterfølgende kunne vi ikke samle dem, fordi de var for forskellige“ (Interview nr. 2, Tradium, 16. marts 2012).

Hos Tradium er oplevelsen fra de store konferencer, man arrangerede, at virksomhederne gerne ville deltage i conferenceaktiviteterne, men de kunne ikke fastholdes i et mere blivende samarbejde efterfølgende. De deltagende virksomheder var meget forskellige og flere af de store og ældre virksomheder kunne lynhurtigt se, at der ikke ville blive meget erfaringsudveksling til gavn for dem i et efterfølgende netværkssamarbejde. Det vil blive envejskommunikation med dem som afsendere, og derfor mistede de interessen.

- „I forhold til hvor meget tid og hvor man penge man bruger på det, så får man ikke den virkning efterfølgende, som man gerne skulle have“ (Ibid.).

Big bang-strategien slog således fejl. Det samme gjorde infiltrationsstrategien men ikke af samme årsag. Tradium havde planlagt at infiltrere et eksisterende sponsornetværk omkring fodboldklubben Randers FC, der ville give Tradium en stærk platform for at få mange virksomheder i tale. Men netop som man fulgte op på et par indledende samtaler med Randers FCs salgschef, rykkede klubben ned i 1. division. Nedrykningen medførte en række organisatoriske ændringer og udskiftninger i ledelsen, og derfor blev Tradium skubbet lidt i baggrunden. Arbejdet med at få foden indenfor hos Randers FC blev derfor sat på stand-by. Man forsøger dog på ny at komme ind i sponsornetværket efter at Randers FC i 2012 rykkede op i superligaen igen og i sæsonen 2012/13 fik skabt et godt resultat.

De negative erfaringer med de første indsatser gjorde, at Tradium skiftede strategi (og dermed programteori) og lancerede nogle andre og mindre højprofilerede satsninger. I stedet for at trække virksomheder til gennem store konferencer, valgte man et mere personrettet fokus, hvilket tilsyneladende havde en bedre effekt:

- „Det er helt andre og billigere ting der virker. Vi har et netværk for ledelsesaspiranter, som vi har etableret med folk, der i forvejen var i huset. Det virker, og der er så stor interesse for det, at vi har måttet lukke for optag“ (Ibid.).

En af Tradiums alternative strategier går ud på at skabe netværk med fremtidige ledere, da en erfaring er, at det oftest er lederne i de private virksomheder, der tager initiativ til at igangsætte kompetenceudvikling for medarbejderne. På Tradium udbyder man en grundlæggende lederuddannelse (GLU), der er en AMU-uddannelse for ledere eller kommende ledere med en uddannelsesbaggrund til og med erhvervsuddannelsesniveau og uden ledelsesteoretisk basis. Deltagerne på lederuddannelsen blev kontaktet, og man fik planlagt en række møder med oplæg omkring emner, der var relevante i forlængelse GLU-forløbet. Netværksmøderne ligger i tidsrummet 16 til 18.30 hos Tradium. Der er møde mellem hver sjette og ottende ude.

Af de ca. 15 GLU-kursister meldte de 10 sig til netværket. En række lokale virksomheder, der efterfølgende hørte om netværket, fattede dog hurtigt interesse, og således er man nået op på 30 deltagere, hvilket man har sat som maksimum.

- „Hvis vi bliver for mange, kan vi ikke styre det mere. Så kan vi ikke fastholde dem. Så bliver du kun en lille del af det, hvor du modtager men ikke selv har mulighed for at komme med input eller for at diskutere de problemer, du står med i din hverdag“ (Ibid.).

En nøgle til at fastholde medlemmer i et netværk har for Tradium således været at holde antallet af netværksmedlemmer nede på et vist niveau.

Et andet netværk Tradium har haft succes med at etablere, er et netværk med detailbutikkerne i Randers. Detailhandelen er karakteriseret ved mange ufaglærte unge, der typisk fik ansættelse nogle timer imens de gik i gymnasiet eller handelsskolen og derefter er blevet „hængende“, som en konsulent fra Tradium udtrykker det. Flere af detailbranchens ansatte har et stort læringspotentiale men har sjældent mulighed for at realisere det, da detailbutikkerne er for små til at kunne organisere efteruddannelse af medarbejderne. Typisk er butikkerne også for små til at kunne fylde et hold på AMU.

Tradiums SkanKomp-konsulenter lavede derfor et stort opsøgende arbejde og fik engageret omkring 70 detailforretninger i løbet af 2011, der efterfølgende sendte i alt 110 medarbejdere på et AMU-kursus skræddersyet til detailbranchen. Kurset har blandt andet fokus på salg, kommunikation og konflikthåndtering. Kurset løb over skoleåret 2011/12. Der blev ikke etableret et nyt hold i skoleåret 2012/13 men man har planlagt at gentage forløbet i 2013/14. AMU-forløbet for detailbranchen i Randers ser således ud til at være et eksempel på en blivende aktivitet afstedkommet af SkanKomp-projektet.

Dannelsen af detailnetværket er et eksempel på, at der ikke er nogen genvej til at skabe netværk med fokus på kompetenceudvikling med små virksomheder. Tradiums erfaringer fra netværket er, at telefonisk kontakt og mailkorrespondance intet resultat giver. Ude i forretningerne har man altid et argument for, hvorfor man ikke lige har tid eller mulighed for at drøfte medarbejderuddannelse med en ekstern konsulent. Derfor er der ...

- „... ikke andet at gøre end at tage de gode sko på, også gå ud og besøge dem“ (Ibid.).

Skabelsen af detailnetværket i Randers viser således, at den direkte personlige kontakt kan være en vigtig forudsætning for at få en dialog i gang omkring netværksskabelse. Til at binde netværket sammen har man brugt et argument omkring branding af Randers, der har bidraget til at skabe en vis kollektivfølelse blandt deltagerne.

Et tredje netværk, Tradium er blevet en del af, er et institutionsnetværk bestående af Tradium, AMU Nordjylland og Sygehus Himmerland. De tre organisationer har samarbejdet omkring igangsættelsen af et større jobrotationsprojekt på Sygehus Himmerland og koordineret leveringen af forskellige kursusudbud. Projektet ser ud til at have skabt en blivende dialog mellem Tradium og AMU Nordjylland og dermed basis for fremtidige samarbejder om lignende projekter.

4.2 Andre midtjyske erfaringer

Tradiums erfaringer med at skabe netværk med private virksomheder flugter på flere måder med nogle af de andre SkanKomp-partners erfaringer. Hos Mercantec, der er en fusionsinstitution i Viborg lignende Tradium i Randers, har man udtrykt samme skepsis overfor de store konferencer som metode. Herfra lyder budskabet, at det opsøgende netværksarbejde med de små private virksomheder skal være i størrelsesordenen én til én, dvs. kun med den personlige fysiske kontakt er der chance for at vække interesse hos virksomhederne (Interview nr. 5, Mercantec, 7. december 2012).

En anden pointe, der går igen hos flere SkanKomp-partnerne, er oplevelsen af, at budskabet vedrørende kompetenceudvikling og medarbejderuddannelse sjældent er attraktivt nok, til at få virksomhederne til at bide på. Derfor kan institutionerne med fordel benytte sig af omvejsstrategier for at få virksomhederne til at interessere sig for efteruddannelse. Favrskov Erhvervsråd er eksempel herpå:

- „Vi arbejder med netværk på den måde, at folk mødes, inspirerer hinanden, udveksler erfaringer og hører om hvad man gør hos de virksomheder, der har succes. Det er noget, der trækker virksomhederne til. Nogen gange kan man så plante en idé om kompetenceudvikling“ (Interview nr. 4, Favrskov Erhvervsråd, 13. september 2012).

I udgangspunktet arbejder Favrskov Erhvervsråd altså ikke med netværk med fokus på kompetenceudvikling. Erfaringen er, at virksomhedernes behov kan opdeles i forhold til nice to have og need to have. Siden krisen ramte Danmark i 2008 prioriterer virksomhederne benhårdt det sidste, og medarbejderuddannelse hører sjældent med i den kategori. Men uanset om virksomhederne har mange ordrer eller oplever afmatning kan de altid have argumenter imod etablering af medarbejderuddannelse, er budskabet fra Favrskov Erhvervsråd. I højkonjunkturer er der brug for alle mand i produktionen og i lavkonjunkturer, hvor man har skåret ind til benet, har virksomhederne typisk kun

kernemedarbejderne tilbage, og de kan ikke undværes, uden at det går ud over den daglige drift i virksomheden (Ibid.).

I UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern har man oplevet, at det er blevet sværere at få virksomhederne i tale. Man har nærmest oplevet, at der efter krisen sket et paradigmeskifte i de private virksomheders syn på kompetenceudvikling. Før krisen kunne man let afsætte kurser med fokus på samarbejde, kvalitet og kommunikation. I dag giver ingen af disse overskrifter meget salg hos uddannelsesudbyderne. I stedet skal det handle om indtjening, merværdi og bundlinje. Erfaringerne har betydet, at man i UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern slet ikke bruger begrebet „kompetenceudvikling“, når man kontakter virksomhederne. I stedet taler man om „forretningsudvikling“ eller slet og ret „forøg din bundlinje“, når man vil i dialog med virksomhederne om medarbejderuddannelse (Interview nr. 5, UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern, 13. juni 2013).

Udviklingen skyldes ikke, at virksomhederne fornægter betydningen af uddannelse og opkvalificering, men som tema er det efter krisen røget en del pladser ned på den dagsorden, der optager de private virksomheder. Endvidere er der konkret sket det, at mange af de „bløde“ chefer blev fyret i kølvandet på krisen. Den strategiske tænkning omkring kompetenceudvikling af medarbejderne er således mange steder slet og ret forsvundet ud af virksomhederne som led i nedskæringer på HR-området (Ibid.).

I Grenaa ligger CV2 Viden Djurs, der er en uddannelsesvirksomhed etableret af Viden Djurs ved en fusion af Grenaa Han-

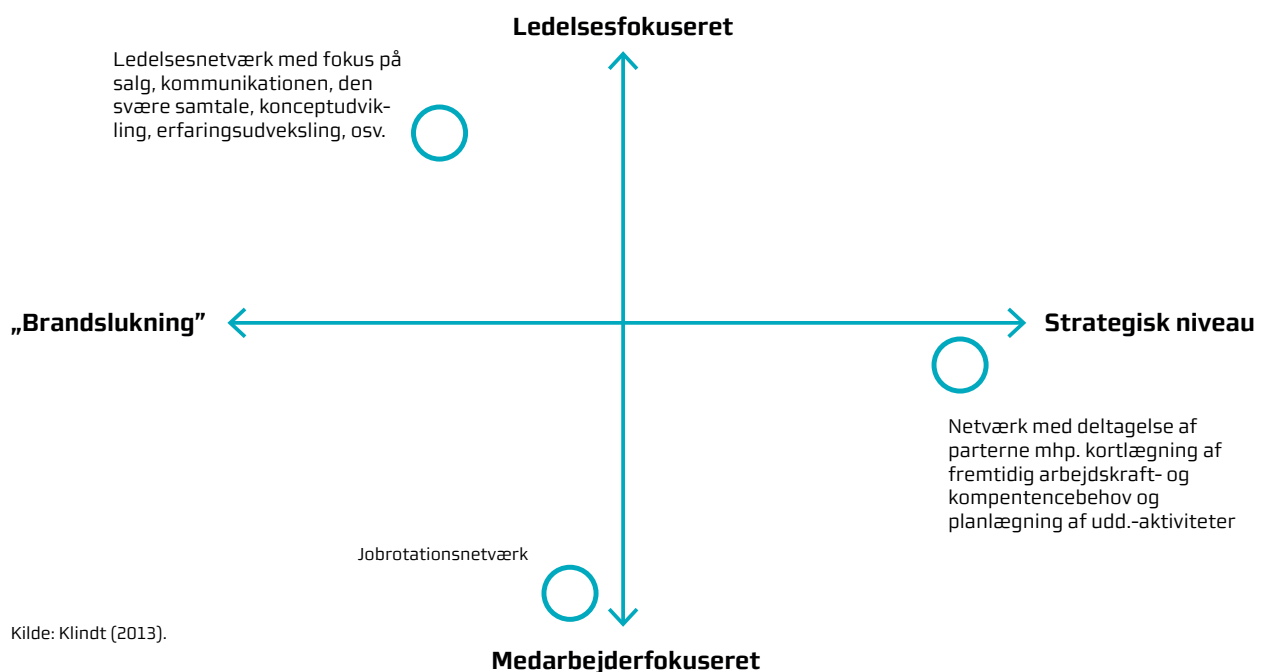
delsskoles Kursuscenter og Grenaa Tekniske Skoles Kursuscenter. CV2 udbyder således efteruddannelse indenfor både det tekniske og det merkantile område. Hos CV2 nikker man genkendende til, at det kan være vanskeligt at få især de små virksomheder til at interessere sig for medarbejderuddannelse. Dog er det ikke bundlinje og økonomi som i Favrskov og Ringkøbing-Skjern man fokuserer på, når man gerne vil i dialog med virksomhederne:

- „Det jeg prøver at sige til folk, det er, at de kan få en bedre følelse indeni. Der er simpelthen det første jeg vælger at slå på. Det handler ikke om bundlinjen i første omgang“ (Interview nr. 3, CV2 Viden Djurs, 29. august 2012).

Hos CV2 Viden Djurs har man brugt samme fremgangsmåde som Tradium gjorde, da man startede Detailnetværket i Randers. Man har stemt dørklokker eller på anden vis opsøgt det lokale erhvervsliv via personlig kontakt. En SkanKomp-konsulent hos CV2 Viden Djurs beskriver hvorledes hendes personlige og uformelle attitude har været en fordel i det opsøgende arbejde:

- „Det er fordel for mig, at jeg kommer fra en arbejderbaggrund, når jeg skal i dialog med de små selvstændige erhvervsdrivende i byen. Og at jeg har arbejdet mange steder i byen, i Kvickly, i kiosken osv. Jeg kan sagtens sælge et kursus om eftermiddagen til håndbold“ (Ibid.).

Figur 1: Oversigt over forskellige netværkstyper i SkanKomp



Oplevelsen af at det kan være svært at få virksomhederne til at engagere sig i netværk med henblik på at tale kompetenceudvikling og medarbejderuddannelse deles generelt af de danske SkanKomp-partnere. Der kan være flere årsager hertil. Først og fremmest betyder konjunktursituationen, at mange virksomheder har skåret i personalet. Af samme grund er mulighederne for at frigive personer til uddannelse indskrænket; også selvom der er mulighed for at få vikarer ind som erstatning (jobrotation). For det andet er der i Danmark mange små virksomheder, der ikke selv kan overskue de voksenuddannelses- og støttmuligheder, der findes. Det er også blevet nævnt som en årsag, at mange virksomheder måske føler sig „overrendt“ af sælgere fra uddannelsesinstitutionerne, der tænker mere på salg end på at servicere virksomheden. Virksomhederne kan af samme grund have udviklet en vis resistens over uddannelsesbudskabet.

På SkanKomp-slutkonferencen i Marstrand i Sverige i maj 2013 blev flere af de svenske SkanKomp-partnere spurgt, om de har haft oplevelser svarende til den danske partners. Det blev afkræftet af alle, der tog ordet på konferencen. De svenske partnere, der tog ordet, bekræftede at de private virksomheder i Sverige er positivt interesserede i voksen- og efteruddannelse og gerne vil drøfte mulighederne for at indgå i mere faste samarbejder med lærcentrene, der er den svenske pendant til de danske VEU-centre. I Sverige har lærcentrene ikke samme salgstilgang til virksomhederne, som de danske VEU-skoler har. Derfor kan efteruddannelsesmarkedet måske mærkes mindre mættet i Sverige end i Danmark.

4.3 Hvilke typer af netværk blev skabt med SkanKomp-projektet?

Analysen af netværksaktiviteten i SkanKomp har vist, at tilgangen til at skabe netværk varierer meget fra institution til institution. De netværk, der er blevet skabt, er også meget forskellige i omfang og sigte.

For det første er der skabt en række netværk med små virksomheder og selvstændige erhvervsdrivende, der har til formål at skabe erfaringsudveksling eller kompetenceudvikling omkring dagligdagsnære ting som regnskab, salg, økonomi, kommunikation, anvendelse af ny IT osv. Disse netværk rækker typisk ikke længere ud end den lokale geografi, og de involverer ligeså ofte virksomhedsejerne og ledere, som de involverer deres medarbejdere.

En anden type netværk er branchespecifikke netværk, som det omtalte Detailnetværk i Randers. Dette netværk sigter på medarbejderne i en bestemt branche, der kan antages at have et uddannelsesmæssigt efterslæb, der skyldes branchens produktions- eller rekrutteringsvilkår.

SkanKomp-projektet har dog også set andre typer af netværk, f.eks. netværk på institutionssiden eller netværk der udelukkende omfatter offentlige organisationer. Et interessant netværk af en noget anden karakter, der også er startet i SkanKomp-regioni, er det såkaldte „byggeboomnetværk“, der består af 15 midt- og vestjyske aktører herunder fire regionale erhvervsskoler,

jobcentrene i Viborg, Struer og Skive, Viborgegnens Erhvervsråd, Erhvervsrådet Herning & Ikast-Brandø, 3F, LO, Dansk Byggeri samt VEU-centrene MidtVest og MidtØst²¹. Afsættet for dannelsen af byggeboomnetværket er en rapport fra konsulenthuset COWI, der forudser mangel på arbejdskraft indenfor flere byggefag i de kommende år. På nogle fagområder allerede fra 2013. Den fremtidige mangel på arbejdskraft i byggebranchen i Region Midtjylland forudses som følge af vedtagelsen af række større offentlige byggeprojekter i regionen f.eks. nyt Universitetssygehus i Aarhus, nyt super-sygehus i Gødstrup og flere nye infrastrukturanlæg.

COWIs analyse er baseret på en række fremskrivninger af efterspørgslen efter arbejdskraft med udgangspunktet i den regionale analysemodel LINE, der er en lokaløkonomisk model til fremskrivning af den lokale økonomi. Som følge af de projekterede offentlige byggerier forventes en årlig stigning i efterspørgslen efter arbejdskraft på byggeområdet i Region Midtjylland på mellem 1.500 og 2.500 i årene 2017–2021.

Byggeboomnetværket er trådt sammen for at sikre, at der findes tilstrækkelig arbejdskraft med de rette kvalifikationer, når byggeboommet går i gang. Derfor vil man blandt andet forsøge at øge volumen på jobrotationsområdet og GVU-området for at højne kvalifikationsniveauet i byggebranchen i regionen. En anden strategi går ud på at øge optaget på de relevante erhvervsuddannelser (Interview nr. 5, Mercantec, 7. december 2012).

I Ringkøbing-Skjern kommune har man brugt SkanKomp til at danne et netværk mellem uddannelsescentret, erhvervscentret og jobcentret i kommunen. Dette har skabt flere fordele. For det første er medarbejderne i de tre centre blevet opdateret på hinandens viden og erfaringer. Det har givet et langt bedre overblik hos UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern om de muligheder for opkvalificering, der f.eks. ligger i den aktive beskæftigelsespolitik.

For det andet har netværket betydet, at man i dag kan lave en koordineret indsats i forhold til den opsøgende virksomhedskontakt. Dermed kan man nå helt ud til kommunegrænsen i den geografisk set store kommune, hvilket man havde svært ved tidligere. Ifølge en SkanKomp-konsulent fra UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern er virksomhederne i kommunen også meget tilfredse med, at de har fået én indgang til det erhvervs- og uddannelsespolitiske system fremfor de tre, de reelt havde tidligere. Det nye samarbejde, hvor de tre institutioner koordinerer deres indsatser og virksomhedskontakt har også betydet, at man har fået hul igennem i flere private virksomheder i forhold til at skabe jobrotation (Interview nr. 6, UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern, 13. juni 2013).

Kortlægningen af netværk, der har fundet sted med denne evaluering af SkanKomp-projektets netværksaktivitet, kan opsummeres med følgende grafik. (Se *Figur 1*)

²¹ Se <http://www.byggeboom-midtvast.dk>

En række netværk er dannet med små virksomheder, f.eks. detailvareforretninger, håndværks- og servicevirksomheder, og her indgår typisk indehavere og/eller ledere og mellemledere. Den kompetenceudvikling, der er fokus på i disse netværk, er den der relaterer til dagligdagsproblemstillinger og -begivenheder. Den handler f.eks. om salg, IT, svær kommunikation – f.eks. hvis man skal afskedige en medarbejder – eller lignende. En anden type netværk er det medarbejderfokuserede netværk rettet mod én type medarbejdere og/eller opkvalificering indenfor en bestemt branche. Jobrotationsnetværk hører under denne kategori.

På et mere strategisk niveau findes netværk som byggeboomnetværket eller det omtalte institutionsnetværk i Ringkøbing-Skjern. Disse sigter på mere langsigtede virkninger, f.eks. imødekommelse af behov for kvalificeret arbejdskraft eller mere systematisk anvendelse af de muligheder den eksisterende lovgivning tilbyder.

5. Konklusion

SkanKomp-projektets netværksaktivitet har indfriet de kvantitative mål vedrørende netværksskabelse til fulde. Ifølge statusrapport nr. 4 fra SkanKomp-projektsekretariatet havde man allerede i sommeren 2012 indfriet forventningen om, at 168 medarbejdere skulle deltage i aktiviteterne vedrørende udvikling af netværk, samt forventningen om at ca. 1.365 virksomheder skulle indlemmes i netværk med partnerinstitutionerne i SkanKomp. På daværende tidspunkt arbejdede 227 medarbejdere med netværk og 1.381 virksomheder var involveret i netværk på en eller anden måde (SkanKomp statusrapport nr. 4).

Projektets mere kvalitative programmerklæringer omkring netværksskabelse er også blevet opfyldt. Der er afprøvet forskellige metoder til netværksdannelse, og der er dannet netværk mellem uddannelsesinstitutioner og private virksomheder og netværk mellem aktører på institutionssiden. Forskellige netværksaktiviteter er iværksat spændende fra fyraftensmøder over nye AMU-forløb til strategiske netværksrelationer med henblik på at koordinere politikområder så fremtidig arbejdskraftmangel i Region Midtjylland kan afværges.

Projektets partnere har også tegnet et relativt klart billede af hvilke metoder og tilgange, der er frugtbare i forhold til at engagere private virksomheder, og hvilke der ikke er. Tiderne hvor de store konferencer kunne bruges til at tiltrække virksomhederne er forbi. Krisen har gjort virksomhederne mere omkostningsbevidste, og der er et mere entydigt fokus på bundlinje og konkret problemløsning i de fleste virksomheder i dag end før finanskrisen. Dette har øget udfordringen for uddannelsesinstitutionerne, og evalueringer viser, at uden solidt benarbejde er der ikke mulighed for at vække de små og mellemstore private virksomheders interesse for kompetenceudvikling og netværksamarbejder herom.

En anden erfaring er, at det kan nytte noget at koordinere aktiviteter på tværs af de beskæftigelses- og uddannelsesmæssige myndigheder i den offentlige sektor. I forhold til jobrotation er det de fleste partneres oplevelse, at nye netværk mellem

jobcentre og uddannelsesinstitutioner har øget de fælles muligheder for at nå de små private virksomheder.

SkanKomp-projektets forventninger til partnerens organisering og implementering af arbejdsopgaverne kan dog ikke siges at være indfriet, hvad angår netværksaktiviteten. Den fælles koordinering og planlægning må siges at have været meget begrænset i netværksaktiviteten. Derfor skete der heller ikke nogen almen afprøvning af Tradiums programteori, og det var for CARMA af samme grund ikke muligt at foretage en stringent virkningsevaluering af samme programteori. Læren fra SkanKomp-projektet må i forhold til dette kritikpunkt være, at en mere grundig forventningsafstemning og ansvarsfordeling skal være til stede, hvis intentionen om en ensartet programteori og projektopførelse skal finde sted. En pointe er i den forbindelse, at personspørgsmål kan have stor betydning for om et organisation tilrettelægger et udviklingsprojekt på den ene eller anden måde, hvilket kalder på en stram styring fra projektleders side i det omfang den ønsker en nogenlunde ensartet projektopførelse.

Endelig kan det kommenteres, at netværksaktiviteten på lidt forskellige vis har bidraget til at indfri SkanKomp-projektets overordnede målsætninger om grænseoverskridende samarbejde og varighed. Hvad angår det grænseoverskridende samarbejde har netværksaktiviteten ikke været prominent. Ligesom der ikke fandt megen koordination sted mellem de danske partnere i aktiviteten, skete der heller ikke mange erfaringsudvekslinger med de norske og svenske partnere. Det grænseoverskridende element blev dog delvis sikret gennem den aktive medvirken til Version 2 af kompetencemægleruddannelsen (se evaluering af Aktivitet 1.2 Kompetencemægleruddannelsen), hvor netværkselementet indgik som en integreret del af kurset. Aktiviteten har således også bidraget til at sikre, at SkanKomp-projektet efterlader sig blivende aktiviteter – enten i form af etablerede netværk eller uddannelsesforløb, der kører videre efter projektets afslutning.

Kapitel 4. Bestillerkompetence

Indholdsfortegnelse for kapitel 4

Hovedaktivitet 3. Forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence	62
Indledning og begrebsafklaring	62
Hvad forstås ved bestillerkompetence	62
Baggrund mål og organisering	62
Hvad er målet for søjlen.....	63
Hvilke arbejdsopgaver er under søjlen.....	64
Søjleprogramteori.....	64
Afslutning	64
Aktivitet 3.1. Jobrotation	65
Indledning og begrebsafklaring	65
Beskrivelse af baggrund, organisering og mål	66
Baggrund	66
Organisering.....	66
Mål	66
Programteori i 3.1 Jobrotation	67
Analyse	68
Programteoriens ændringer.....	68
Programteoriens implementering.....	69
Konklusion/Bedømmelse	70
Vurdering af Programteori	72
Indfrielse af Søjleprogramteoriens målsætning og SkanKoms overordnede mål.....	73
Afslutning	74
Evaluering af SkanKomp-projektets aktivitet 3.2.3. Strategisk kompetenceudvikling	76
Indledning	76
Beskrivelse af baggrund, organisering og mål	77
1.1 Baggrund, problem	77
1.2 Projektorganisationen	77
1.3 Mål og målsætninger for aktiviteten	77
2. Programteori.....	78
3. ANALYSE.....	79
3.1 Ændringerne i programteori	79
3.2 Opkvalificeringen af konsulenterne kompetencer – udbytte af SkanKomp	80
3.3 Organisatoriske forandringer på uddannelsesinstitutionerne	80
3.4 Virksomhederne og SkanKomp	81
3.4.1 Metoder til strategisk kompetenceudvikling.....	81
3.4.2 Fællestræk ved metoderne	82
3.4.3 Virksomhedernes bestillerkompetence.....	82
Konklusion	82
Indfrielse af Søjleprogramteoriens mål og målsætning	84
Har Søjlen været grænseoverskridende.....	85
Litteratur:	86

Hovedaktivitet 3. Forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence

Af Kelvin Baadsgaard, CARMA og FCE

Indledning og begrebsafklaring

I dette kapitel præsenteres evalueringen af *søjle* eller *hovedaktivitet 3. Forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence*. Det overordnede mål med søjlen var at skabe mere kompetenceudvikling via forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence.

Evalueringen af søjlens aktiviteter viser, at *de kvantitative mål er blevet indfriet*, men tegner i forhold til *de kvalitative mål et mere broget billede*. Det har således ikke været muligt ud fra evalueringen af aktivitet 3.1 Jobrotation at afgøre, om virksomhedernes bestillerkompetence, dvs. viden om og evner til at formulere behov, er blevet forbedret. I forhold til ændring af virksomheders tilgang til kompetenceudvikling, viser gennemgangen af aktivitet 3.2.3 *Strategisk kompetenceudvikling*, at der er sket en forandring, idet virksomheder har deltaget i kompetenceforløb, der har haft et strategisk sigte. Kompetenceforløb, der sigter mod en forandring af virksomhedernes uddannelsesplanlægning, fra hvad vi kunne kalde en „brandsluknings“ tilgang til en strategisk kompetenceudvikling. Det springende punkt i forhold til de fremadrettede konsekvenser af SkanKomp er, i hvilket omfang virksomhederne selv vil påtage sig den ekstra udgift, der er forbundet med denne type kompetenceforløb, udgifter der indtil videre har været dækket af SkanKomp.

Søjles programteori, at iværksætte jobrotationsforløb og iværksætte strategisk kompetenceudvikling for at forbedre virksomhedernes bestillerkompetence, ser således ikke ud til at blive bekræftet. For begge aktiviteter gælder, at de har ændret deres programteorier undervejs, og for jobrotation gælder helt klart, at aktiviteten ikke er blevet implementeret efter programteoriens anvisninger. Vi har altså med det paradoks at gøre, at de kvalitative mål kun med forbehold kan siges at være indfriet for søjlen såvel som for aktiviteterne, mens at de kvantitative mål er opfyldt for søjlen og i høj grad i aktiviteterne, selvom implementeringen ikke har fulgt programteoriernes anvisning.

Endvidere viser evalueringerne at søjlen kun i begrænset omfang har medvirket til indfrielse af SkanKomp-projektets overordnede mål om skabelse af grænseoverskridende samarbejds-løsninger. Den grænseoverskridende dimension har således været begrænset under begge de evaluerede aktiviteter, idet arbejdet med aktivitet 3.1 *Jobrotation* ikke har formået at blive grænseoverskridende, og den grænseoverskridende dimension i aktivitet 3.2.3 *Strategisk Kompetenceudvikling* først blev indfriet med deltagelsen i aktivitet 1.2 *Kompetensmåklarutbildningen* fra Søjle 1.

Endelig peger evalueringen af søjlens aktiviteter på de institutionelle rammers betydning for uddannelsesinstitutionernes deltagelse og projektets „overførbarhed“ og succes.

Som nævnt omhandler søjle 3. i SkanKomp projektet forbedring af virksomhedernes bestillerkompetencer. I det følgende vil vi kort præcisere, hvad der forstås ved bestillerkompetence.

Hvad forstås ved bestillerkompetence

Bestillerkompetence udgør et væsentligt omdrejningspunkt for hele SkanKomp projektet. Begrebet bestillerkompetence omhandler virksomhedernes evne til at formulere uddannelsesbehov samt evnen til at matche det med uddannelsesmuligheder.

Bestillerkompetence er i SkanKomp forståelsen altså et relationelt begreb, der adresserer matchet mellem udbyder og efterspørger. SkanKomp skal som det formuleres, etablere „en dialog mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder, hvor uddannelsesinstitutionerne kan fortælle om mulighederne for og nytten ved strategisk kompetenceudvikling“ og „Aktiviteten går desuden ud på strategisk uddannelsesplanlægning hos virksomhederne, hvor de medvirkende uddannelsesinstitutioner besøger konkrete virksomheder for i samarbejde med dem at lave en strategi for kompetenceudvikling af virksomhedernes medarbejdere“ SkanKomp ansøgningen pkt. 6.6.

Hvor SkanKomp projektets søjle 1 og 2 hovedsageligt adresserer spørgsmålet om uddannelsesinstitutionernes evne til at sikre, at uddannelsesudbuddet er relevant og fleksibelt, samt at der skabes netværk mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner, skal søjle 3. medvirke til, at virksomhederne bliver bedre til at formulere behov og indgå i dialog med uddannelsesinstitutionerne.

I projektet er der en forståelse af, at fremme af kompetenceudvikling forudsætter, at brugerne gør sig klart, hvad de ønsker, og er i stand til at præsentere en kvalificeret efterspørgsel. Kun derved skabes en frugtbar dialog med udbyderne om, hvordan behovene tilgodeses bedst muligt. Hvis en kvalificeret dialog ikke etableres, vil det til enhver tid eksisterende udbud – og ikke arbejdspladsernes behov blive helt strukturerende for aktiviteten.

Bestillerkompetencen kan formuleres som samspillet mellem uddannelsesinstitutionernes udbud af efteruddannelse og arbejdskraftens anvendelse og arbejdsorganisering på den enkelte virksomhed (Bestillerkompetence Lassen 2012)

Baggrund mål og organisering

Virksomhederne bliver i dag stillet overfor en stadig stærkere konkurrence på verdensmarkedet. De ufaglærte arbejdspladser bliver færre og færre i Skandinavien, og der er et overordnet behov for fokus på uddannelse af de skandinaviske arbejdsstyrker. „Skandinaviske virksomheder ligger i global konkurrence og al forskning tyder på, at det er vores unikke formåen til at kombinere vores eksisterende viden med ny viden, som skal skabe fremdrift i velfærd og velstand i det skandinaviske samfund“ (Aktivitetsbeskrivelse p.23). For at virksomhederne

kan opretholde deres konkurrenceevne og klare sig i den øgede konkurrence på verdensmarkedet, kræver det en fortsat og forbedret kompetenceudvikling af arbejdskraften. Der er således en stigende efterspørgsel efter arbejdskraft med et højere uddannelsesniveau, og et krav til arbejdskraften om vedvarende læring gennem arbejdslivet.

En af konklusioner bag det forskningsarbejde²², der ligger til grund for SkanKomp-projektet, var, at en forudsætning for en forbedret kompetenceudvikling er skabelsen af nye og bedre relationer mellem virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne. For at dette samspil skal lykkes, bliver der behov for, at virksomhederne blive bedre til at indgå i dialog med uddannelsesinstitutionerne. Af SkanKomp-projektet ansøgning fremgår det, at denne ændring bl.a. kræver, at virksomhederne forbedrer deres evne til: at formulere egne behov, at kombinere den strategiske udvikling af virksomheden med kompetenceudviklingen af medarbejdere og at foretage strategisk uddannelsesplanlægning i praksis.

For at imødekomme disse udfordringer ønsker man i SkanKomp-projektet, som en af tre hovedaktiviteter, at medvirke til en kompetenceudvikling af virksomhederne. Det ses altså som en nødvendighed, at der sker en udvikling og styrkelse af virksomhedernes bestillerkompetencer.

Hvad er målet for søjlen

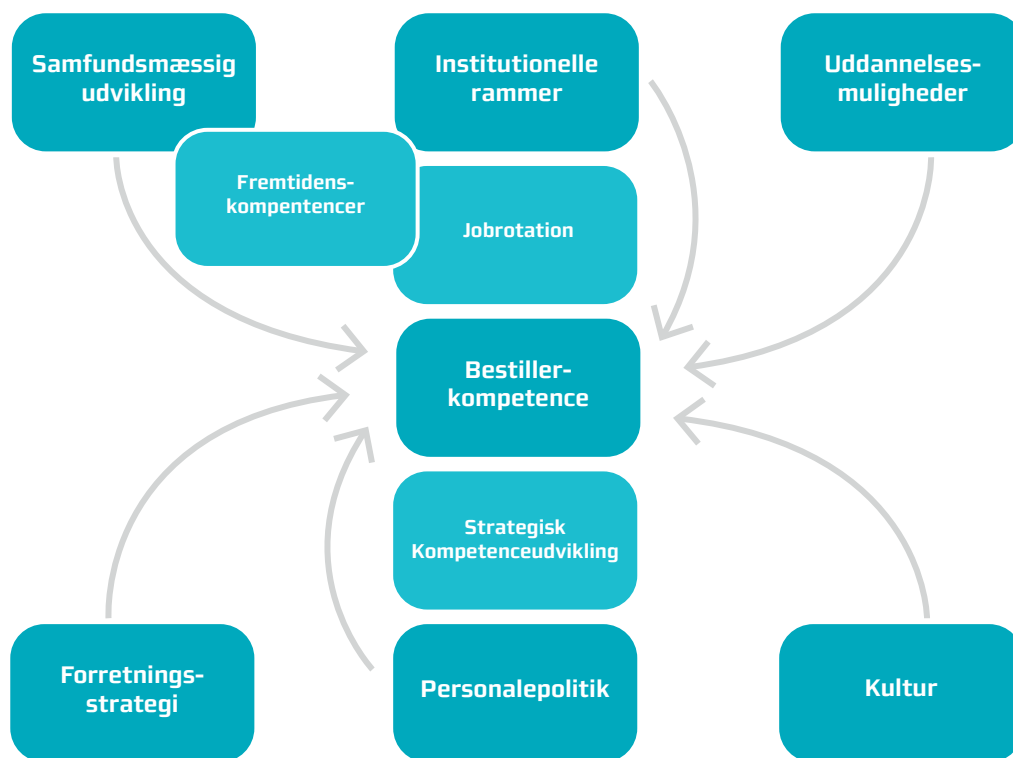
Hensigten med Søjle 3 er altså at forbedre virksomhedernes *bestillerkompetence*, hvilket vil sige forbedre virksomhedernes evne til fremadrettet og strategisk at arbejde med virksomhedernes kompetencebehov og til at interagere med udbydere.

Selve målet med søjle 3 *Forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence* er formuleret i projektets ansøgning som:

- „Mere kompetenceudvikling via forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence. Med realiseringen af dette delmål vil de deltagende virksomheder blive bevidstgjort om sammenhængen mellem deres situation, organisation og uddannelsesbehov – samt hvad det indebærer at købe uddannelsesløsninger. Begrebet „bestillerkompetence“ adresserer således den anden side af „matchet“ mel-

Figur 1: Aktivitetspakkerens arbejdsområder

YDRE FORHOLD



²² Viegh Jørgensen, Anja og Morten Lassen (2009). En forskningsbaseret beskrivelse og dokumentation af voksen- og videreuddannelsessituationen i Danmark.

lem udbyder og efterspørger. På den ene side skal udbuddet være fleksibelt og relevant (delmål 1 og delmål 2) på den anden side skal virksomheden også blive bedre til at formulere behov. Det forventes, at 184 medarbejdere i uddannelsesinstitutionerne vil deltage i aktiviteten og derigennem sikre gennemførelsen af bestillerkompetencefremmende aktiviteter som jobrotation og strategisk kompetenceudvikling hos i alt 1573 virksomheder“ (kilde: SkanKomp’s EU-ansøgning, afsnit 6.7)

Det er altså projektets målsætning, at virksomhederne skal:

- Blive bevidstgjort om deres situation, organisation, uddannelsesbehov og det at købe uddannelsesløsninger
- Blive bedre til at formulere behov

Og som kvantitative mål, at;

- 184 medarbejdere deltager i aktiviteten
- 1573 virksomheder sikres bestillerkompetencefremmende aktiviteter.

I det følgende vil vi kort gennemgå hvilke aktivitetspakker, der er etableret under søjle 3 for at indfri disse mål.

Hvilke arbejdsplaner er under søjlen

Indsatserne omkring bestillerkompetence i SkanKomp er som beskrevet formelt koncentreret i søjle 3. Forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence, der danner rammen for fire aktiviteter, som tilsammen skal bidrage til at realisere målsætningen om kompetenceudviklingen af virksomhederne.

De 4 aktivitetsplaner er; 3.1 Jobrotation, 3.2.1 Fremtidens kompetencebehov, 3.2.2 Miljøkompetencer og 3.2.3 Strategisk kompetenceudvikling i virksomheder.

Forbedringen af virksomhedernes bestillerkompetence har såvel en ydre som en indre dimension. Hvor de ydre forhold bl.a. omfatter viden om lovgivningsmæssige forhold, prognosticerede forventninger til arbejdsmarkedets udvikling og fremtidens konkurrenceforhold, vedrører de indre forhold bl.a. spørgsmål som arbejdets organisering, medarbejdernes ønsker og den uddannelseskultur, der hersker i virksomheden.

Der er således tale om en helhedsorienteret tilgang til forståelsen af virksomhedens bestillerkompetence, der fordrer, at virksomhederne har kendskab til medarbejdernes kvalifikationer og kompetencer ligesom kendskabet til egen forretningssituation og viden om uddannelsesudbuddet. Alt dette er bydende nødvendigt, for at virksomhedernes kan kvalificere efterspørgslen efter uddannelse og iværksætte passende kompetenceudvikling.

De 4 aktivitetsplaner er som nævnt 3.1 Jobrotation, 3.2.1 Fremtidens kompetencebehov, 3.2.2 Miljøkompetencer og 3.2.3 Strategisk kompetenceudvikling i virksomheder. Hvor de tre første aktiviteter overvejende arbejder med ydre forhold, såsom den samfundsmæssige udvikling, de institutionelle rammer og uddannelsesmuligheder, og primært omhandler de redskaber,

der kan anvendes i virksomhedernes kompetenceudvikling, adskiller aktivitet 3.2.3 Strategisk kompetenceudvikling i virksomheder sig ved at ville forbedre virksomhedernes bestillerkompetence gennem ændringer i virksomhedernes indre forhold og omhandler spørgsmål som forretningsstrategi, personalepolitik og kultur. Skematisk kan aktivitetsplanernes arbejdsområder illustreres på følgende måde. (Se figur 2)

Søjlen programteori

I projektet er der en forståelse af, at fremme af kompetenceudvikling forudsætter, at brugerne gør sig klart, hvad de ønsker, og er i stand til at præsentere en kvalificeret efterspørgsel. Kun derved skabes en frugtbar dialog med udbyderne om, hvordan behovene tilgodeses bedst muligt. Hvis en kvalificeret dialog ikke etableres, vil det til enhver tid eksisterende udbud – og ikke arbejdspladsernes behov blive helt strukturerende for aktiviteten.

Forbedringen af virksomhedernes bestillerkompetence skal i SkanKomp-projektets programteori opnås gennem de 4 aktivitetsplaner ved at foretage analyser af fremtidens kompetencebehov, iværksætte jobrotationsprojekter, initiere strategisk kompetenceudviklingsforløb og gennemføre en miljøkonference.

Afslutning

I de følgende 2 afsnit vil evalueringen af aktivitetsplaner 3.1 Jobrotation og 3.2.3 Strategisk kompetenceudvikling i virksomhederne blive præsenteret.

Aktivitetsplanerne 3.2.1 Fremtidens kompetencer og 3.2.2 Miljøkompetencer vil ikke indgå i evalueringen af SkanKomp, idet aktiviteterne har haft et for begrænset omfang i forhold til samarbejde og indhold. 3.2.1 Fremtidens kompetencer begrænser sig således til en analyse af fremtidens kompetencebehov, en analyse der er udarbejdet af et eksternt konsulentfirma, og aktiviteten i 3.2.2 Miljøkonference begrænser sig til en enkelt konference. De to aktiviteter har således hverken en tidsdimension eller et institutionssamarbejde som de øvrige aktiviteter under de tre søjler.

I det næste afsnit vil evalueringen af aktivitet 3.1 Jobrotation blive gennemgået, hvorefter aktivitet 3.2.3 Strategisk kompetenceudvikling i virksomhederne vil blive behandlet. Afsnittene vil begge være struktureret på den måde, at der vil være en kort indledning, der præsenterer aktiviteten samt giver en kort opsummering af evalueringens resultater og af det datagrundlag, der ligger til grund for evalueringen. Derefter vil baggrund, organisation og mål for aktiviteten blive gennemgået. Dernæst vil der blive redegjort for programteorien bag pakken. Herefter vil vores analyse af aktiviteten blive fremstillet. Og afslutningsvis vil selve vurderingen af aktivitetsplanens indfrielse af pakken mål, programteoriens gyldighed og pakken medvirken til at indfri søjlens og SkanKomp mål blive fremlagt.

Aktivitet 3.1. Jobrotation

Af Kelvin Baadsgaard, CARMA og FCE

Indledning og begrebsafklaring

I dette afsnit gennemgås evalueringen af aktiviteten Jobrotation.

Aktivitet 3.1 Jobrotation har til formål at udbrede kendskab til og brugen af jobrotation – særligt i små og mellemstore virksomheder. Overordnet er målet „Udvikling af en best practice inden for jobrotationsordninger“ jf. SkanKomp ansøgning pkt. 6.6, samt „...at bidrage til koordinering mellem aktørerne for dermed at skabe flest mulige jobrotationsforløb“ jf. SkanKomp ansøgning, Bilaga 9 pkt.3.1.

Jobrotationsbegrebet²³ er i dansk sammenhæng et begreb, der dækker over en statslig ordning, hvor en eller flere ansatte deltager i efteruddannelse, og hvor de ansatte erstattes med ledige vikarer i uddannelsesperioden. Det betyder at virksomheden ikke står overfor at skulle undvære medarbejdere mens de ansatte er på uddannelse, da der sikres vikarer til at varetage arbejdet. Det er således muligt at kompetenceudvikle virksomhed og medarbejdere uden at skulle have mindre bemanning i uddannelsesperioden.

Der er ikke noget krav til, at det skal være en bestemt type uddannelse, der indgår i jobrotation. Der heller ikke krav til omfanget af uddannelse hverken i forhold til antallet, der deltager, eller længden af uddannelse. Antallet af deltagere kan således variere fra projekter, der omfatter flere hundrede ansatte og vikarer, og som pågår i månedsvis, til projekter, der kun involverer en enkelt ansat og en enkelt ledig vikar, og som har et kortere tidsperspektiv.

Der er heller ikke noget krav til, hvordan jobrotationsprojektet skal være opbygget. Der er således flere måder at konstruere et jobrotationsprojekt på. Men helt centralt for opbygningen af jobrotation i Danmark er, at jobrotation kan kobles sammen med forskellige økonomiske støtteordninger. Den valgte model og den dermed forbundne økonomiske støtte afhænger bl.a. af, hvilke ansatte der skal deltage i efteruddannelse, herunder hvilke typer af uddannelse deltagerne har i forvejen, og hvilken type efteruddannelse de skal have. Om de ledige skal opkvalificeres, før de påbegynder vikariatet etc.

Der anvendes typisk to finansierings- eller støttemodeller:

1. Virksomheden sender ansatte på efteruddannelse og modtager jobrotationsydelse svarende til 160 pct. af højeste dagpengesats. Virksomheden betaler løn til de ansatte og betaler kursusudgiften. Virksomheden ansætter en ledig som vikar

²³ Jobrotation er et begreb, og en metode til kompetencefremme. Jobrotation giver mulighed for rotation mellem arbejde og opkvalificering. I forløbet erstattes den ansatte medarbejder, der opkvalificeres af en vikar. Begrebet er ikke et nyt koncept men stammer helt tilbage fra et af de tiltag, som den franske regering Front Populaire vedtog i 1936 i arbejdsløshed bekæmpelsen. (Agora VIII Jobrotation).

2. Virksomheden sender ansatte på efteruddannelse og modtager VEU-godtgørelse (erhvervsrettet voksen og efteruddannelse)²⁴, SVU (statens voksenuddannelsesstøtte)²⁵ eller voksenlærlingetilskud. Virksomheden betaler løn til den ansatte og betaler kursusudgiften. Virksomheden ansætter en ledig som vikar med løntilskud

Støttetilskuddene betyder, at omkostningerne for at iværksætte dette kompetenceløft er begrænsede for virksomhederne. Det lave omkostningsniveau anses traditionelt som en væsentlig forudsætning for virksomhedernes engagement og deltagelse i en dansk sammenhæng.

Disse støtteordninger eksisterer ikke i de to øvrige nordiske lande²⁶, hvorfor det stiller virksomhederne i disse lande væsentligt anderledes, og kan ses som en del af forklaringen på den manglende interesse fra svensk og norsk side i at indgå i aktiviteten.

Evalueringen af Jobrotationsaktiviteten i SkanKomp viser, at arbejdet med Jobrotation ikke har formået at blive grænseoverskridende, og at det ikke har været muligt at organisatorisk forankre aktiviteten uden for Danmark. Endvidere at de kvantitative mål, der er opstillet for aktiviteten, er blevet indfriet, mens at de kvalitative mål kun i et yderst begrænset omfang er blevet opfyldt. Endelig at de opstillede programteorier for 3.1 Jobrotation ikke kunne bekræftes.

Den evalueringsmetodiske tilgang er tresidet: dels foretages en målopfyldelsevaluering, hvor de mål, der er opstillet for aktiviteten, fungerer som evalueringsgrundlag, dels gennemføres en form for virkningsevaluering, hvor aktivitetens egen programteori står centralt, og endelig bliver aktiviteten evalueret i forhold til, i hvilken grad den medvirker til at indfri søjlens og SkanKomp-projektets overordnede målsætninger.

Virkningsevaluering, består grundlæggende af to elementer. 1) En programteori, hvilket er projektdeltagernes forståelse (implicit og eksplicit) af projektets målsætninger, samt hvilke indsatser og metoder, der skal bringes i spil for at disse målsætninger kan realiseres. Det er med andre ord en beskrivelse af, hvad der virker i relation til målopfyldelsen. 2) En empirisk undersøgelse, der har til formål at indsamle data, dels om projektdeltagernes programteori, dels om antagelserne i programteorien virker som det bliver forventet.

Programteorien for aktivitet 3.1. blev udformet ved projektets begyndelse i et samarbejde mellem evaluator og aktivitetsansvarlige på baggrund af læsningen af relevante SkanKomp-dokumenter og interview, hvor det overvejende fokus var på de

²⁴ Bekendtgørelse af lov om godtgørelse og tilskud til befordring ved deltagelse i erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse. Lov nr. 639 af 14. juni 2010.

²⁵ Bekendtgørelse af lov om statens voksenuddannelsesstøtte (SVU), LBK nr. 206 af 27/02/2013

²⁶ Der findes dog støtte muligheder, der er målrettet bestemte områder, og som i et vist omfang kan understøtte en form for jobrotation, eksempelvis tilskud til „uddannelsesindsatser inom ramen för Omvårdnaslyftet“ hos den svenske Socialstyrelsen se „Anvisningar om investering och redovisning av Omvårdnaslyftet 2012“.

aktivitetsansvarliges egne definitioner af målsætning, indsatser og metoder til målopfyldelsen. Derefter er den blevet præsenteret for og godkendt af aktivitetens styregruppe.

Evalueringen er blevet gennemført på baggrund af data indhentet ved en række kvalitative interviews med udvalgte SkanKomp-partnere, og gennem samtaler i forbindelse med styregruppemøder. Observationsstudier på 6 styregruppemøder. Et survey gennemført blandt deltagere i SkanKomp projektet. Dokumentgennemgang af bl.a. projektansøgning, aktivitetsbeskrivelse, statusrapporter og, SkanKomp referater. Konkret er der gennemført 2 interviews med den aktivitetsansvarlige, 2 gruppeinterviews med „styregruppe deltagere“, 1 gruppeinterview med aktivitetsdeltagere, 1 enkelt interview med en aktivitetsdeltager. Indsamlet viden ved fællesmøder med SkanKomp deltagere, samt ved SkanKomp slutkonferencen i Marstrand i Sverige i maj 2013.

Beskrivelse af baggrund, organisering og mål

I det følgende vil baggrunden, organiseringen og målene for aktivitetspakke Jobrotation, blive gennemgået.

Baggrund

3.1 Jobrotation indgår som nævnt i den del af SkanKomp projektet, der arbejder med forbedring af virksomhedernes *bestillerkompetence*. Jobrotation ses i denne sammenhæng som et nyttigt redskab i forhold til at afhjælpe nogle af de problemer, der er i regionen, grundet dens arbejdsmarkeds og erhvervsstruktur.

Arbejdsmarkedet og erhvervsstrukturen er i Kattegat Skagerakregionen præget af en høj andel af små og mellemstore virksomheder. Hvilket har både positive og negative effekter på den regionale erhvervsstruktur, som det formuleres i Programmet For Europæisk Territotalt Samarbejde, Interreg IV A Øresund-Kattegat-Skagerrak 2007-2013.

„En stor andel af små og mellemstore virksomheder skaber en mere robust næringsstruktur, og gavner fleksibilitet og omsætningsmulighederne i regionerne. En negativ effekt af virksomhedsstrukturen er, at mange små virksomheder har et lavt uddannelsesniveau hos personalet, og ofte lille eller ingen kontakt med højskoler og forskningsinstitutter“.

Der er således behov for at højne kompetenceniveauet og virksomhedernes kontakt med uddannelsesinstitutionerne for at fremme en bæredygtig økonomisk vækst i regionen.

Jobrotation ses i SkanKomp projektet som et brugbart instrument til denne opkvalificering af arbejdsstyrken og forbedring af specielt de mindre virksomheders bestillerkompetence. Idet jobrotationsaktiviteten giver mulighed for at støtte virksomheder, der ikke traditionelt arbejder systematisk med kompetenceudvikling, opkvalificering og efteruddannelse.

Det er derfor vigtigt, at uddannelsesinstitutionerne kan rådgive og bistå virksomhederne med at afdække, hvilken efteruddannelse der skal igangsættes, hvilke muligheder lovgivningen åb-

ner for efteruddannelse, og hvordan efteruddannelsen bedst kan finansieres.

Et sådant kendskab bliver set som et supplement til og understøttende for virksomhedernes strategiske arbejde med kompetenceudvikling. Der er således tale om, at aktivitet 3.1. overvejende arbejder med, hvad vi betegner som virksomhedens ydre forhold, hvor det i dette tilfælde altså drejer sig om, at give kendskab til jobrotationsredskabet, og indsigt i, hvordan det kan anvendes i virksomhedens strategiske kompetenceudvikling. Det er således den del af bestillerkompetencen, der vedrører de institutionelle rammer samt hvilke uddannelsesmuligheder, der er, som er i centrum for aktivitetspakken.

Organisering

Aktiviteten varetoges af Mercantec i Viborg, der fungerede som aktivitetsansvarlig. Der blev i forbindelse med et fælles opstartsmøde for aktivitetsdeltagerne endvidere nedsat en styregruppe, hvor alle partnere, der deltog i aktiviteten, fik sæde.

Det blev aftalt, at styregruppen skulle holde møder hver anden måned.

Aktivitetsdeltagere kom udelukkende fra Danmark, og omfattede 12 partnere, hvoraf de 11 er uddannelsesinstitutioner og 1 er et kommunalt center for kompetenceudvikling²⁷. En svensk partner meldte sig som interesseret, men har aldrig deltaget i aktiviteter eller møder i pakken. Denne deltagerfordeling vil vi vende tilbage til nedenfor.

Mål

Arbejdet går forenklet sagt ud på, at partnerne, der indgår i aktiviteten, for det første skal sikre kendskabet til redskabet hos virksomhederne, dernæst få virksomheder til at anvende jobrotationsredskabet og endelig sælge og afvikle de kurser, der skal bibringe medarbejderne det nødvendige kompetenceløft. I SkanKomp er sigtet med aktiviteten formuleret gennem 2 niveauer, det drejer sig om formål og mål. Hvor formålene har et meget kvalitativt præg, mens målene er af kvantitativ karakter. Endvidere opstiller man 3 succeskriterier, som er en indfrielse af en del af målene for projektet.

Formålet er beskrevet som:

- At udvikle en anderledes tilgang til jobrotation, således at små og mellemstore virksomheder, (offentlige og private) får en målrettet og strategisk tilgang til uddannelse af virksomhedernes medarbejdere i overensstemmelse med virksomhedernes udviklingsplaner.
- At de små og mellemstore virksomheder tænker jobrotation i forhold til rekrutteringsgrundlag og fastholdelsespolitik for medarbejderne.
- At opkvalificere arbejdsstyrken, således at den er attraktiv i forhold til virksomhederne.

²⁷ AARHUS TECH, Center for Kompetenceudvikling og Jobrotation Randers Kommune, Herningholm Erhvervsskole, Learnmark- Horsens, Mercantec- Viborg, Skive Tekniske Skole, Social- og Sundhedsskolen Skive – Thisted – Viborg, Social- og Sundhedsskolen Randers, Tradium- Randers, Uddannelsescenter Holstebro, Uddannelsescenter Ringkøbing- Skjern

- At undersøge, afprøve og vurdere betydningen af netværk mellem Jobcentre, Erhvervsråd, Regionale BeskæftigelsesRåd, Lokale BeskæftigelsesRåd, faglige organisationer, brancheorganisationer og uddannelsesinstitutioner i forhold til etablering og gennemførelse af jobrotationsprojekter.
- Endvidere skal delprojektet sikre, at „*best practice*“ bliver delt med de svenske og norske deltagere.

Målene er formuleret således:

- Gennemførelse af minimum 14 jobrotationsforløb med i alt ca. 2.750 deltagere.
- 95 % af rotationsvikarerne gennemfører forløbene.
- 20 % af rotationsvikarerne har varigt arbejde 2 måneder, efter at forløbene er afsluttet.
- Afprøvning af 2-4 forskellige modeller for organisatorisk set-up i forhold til at gøre jobrotation attraktivt for virksomhederne.
- Afholdelse af 2 studiebesøg hos nogle af de deltagende virksomheder.
- Udarbejdelse af et jobrotationsinspirationskatalog, evt. www-baseret katalog.
- Involvering af minimum 4 forskellige brancheforeninger.

Og de opstillede succeskriterier er følgende

- Gennemførelse af minimum 14 jobrotationsforløb
- Med i alt ca. 250 jobrotationsvikarer og 2.750 virksomhedsansatte deltagere, fordelt mellem deltagende institutioner.
- Tidsrammen vil være minimum ét forløb i 2011 og minimum ét forløb i 2012 for hver af institutionerne.

Der skelnes således mellem kvalitative formål og kvantitative mål for aktiviteten. Hvilket afspejler sig i at aktiviteten er opdelt i to spor. Således arbejder de i aktiviteten for det første med konkret at iværksætte jobrotationsforløb, hvormed de indfrier de opstillede kvantitative mål for output af aktivitetens indsatser. Det andet spor opfattes som værende mere langsigtet og strategisk, og omhandler: udvikling af jobrotation som instrument, processen omkring formidling af og interesseskabelse for jobrotation samt afprøvning af nye modeller for jobrotation. Begge spor antages at kunne påvirke virksomhedens strategiske tænkning.

Det første spor varetages umiddelbart af de enkelte partnere, gennem direkte virksomhedskontakt, som er den valgte kommunikationsform hvorigennem etableres jobrotationsforløb. Det er disse forløb, der skal danne grundlag for den gode historie.

Det andet spor er en kvalificerings- og evalueringsindsats af jobrotationsordningen. Det indebærer, at parterne forpligter sig til at deltage i dialog, videndeling og erfaringsudveksling i styre-

gruppemøder, seminarer og studiebesøg, for her igennem at udvikle og/eller udvælge modeller til afprøvning.

I det følgende vil programteorien, der ligger bag aktivitetspakke 3.1 *Jobrotation* blive gennemgået. Programteorien er den eksplicite teori eller forståelse af, hvordan interventionen som et projekt, et program, en strategi eller en politik og i dette tilfælde jobrotationsforløb, skaber den ønskede effekt.²⁸ En programteori består dels af de centrale processer, som skal skabe de ønskede forandringer i projektet, og dels af en forståelse af, hvordan projektet skal være konstrueret, for at disse forandrings processer skal opstå.

Programteorien i 3.1 Jobrotation

Rationalet eller virkningsforståelsen i 3.1 Jobrotation er at virksomhederne gennem i gang sættelse af jobrotation påvirkes til at reflektere over efter- og videreuddannelse som et personalepolitisk instrument. På samme måde forventes det, at virksomhederne igennem samarbejdet med uddannelsesinstitutioner og jobcentre vil reflektere over deres fremtidige kompetencebehov. Begge overvejelser skal være med til at forbedre virksomhedernes *bestillerkompetence*.

Antagelsen er at jobrotation kan fungere som instrument til opkvalificering af arbejdsstyrken, såvel medarbejdere som ledige. Samtidig skal arbejdet med jobrotation være med til at løse problemerne omkring virksomhedernes manglende strategiplanlægning ved at etablere nye og anderledes tilgange til jobrotation, med særlig fokus på små og mellemstore virksomheder, der ofte ikke har tradition for at arbejde systematisk med opkvalificering og efteruddannelse, og som slet ikke har tradition for at anvende jobrotation. Samtidig præciseres det, at med virksomheder menes både private og offentlige virksomheder – en præcisering, der skyldes, at man traditionelt hovedsageligt har iværksat jobrotation i henholdsvis offentlige og/eller store private virksomheder. Antagelserne omkring metoden til at udbrede ordningen knytter sig til, at „tage besværlighederne ud af ordningen“, så det bliver overskueligt og håndterbart for virksomhederne.

Programteorien i 3.1 *Jobrotation* indeholder følgende aktiviteter:

- Projektet skal indledes med en analyse af arbejdsmarkedsituationen i de forskellige geografiske områder (inden for arbejds-pakkedeltagernes respektive geografiske område) med henblik på at finde de erhvervsområder, hvor udviklingen er gunstig i forhold til beskæftigelse og udvikling.
- På baggrund af analysen tages der kontakt til 4 brancheforeninger inden for gunstige erhvervsområder. Der skal indledes et samarbejde med brancheforeningerne.
- Samtidig skal der udvikles nye metoder og tilgange til jobrotation. Der gør der mere interessant for virksomhederne at indgå i jobrotationsprojekter.
- På baggrund af analysen og samarbejdet med brancheforeningerne rekrutteres virksomheder, som ønsker at delta-

²⁸ Se Sue C. Funell og Patricia J. Rogers i Purposeful program Theory, p. xix

ge i jobrotationsforløb. Der skal som minimum gennemføres 14 forløb fordelt på private og offentlige virksomheder.

- Forløbene for de involverede virksomheder kan angribes på forskellig vis afhængig af virksomhedsstørrelse etc. Men et typisk forløb vil være, at der udarbejdes informationsmateriale og case-beskrivelse af et forløb, således at virksomheder og medarbejdere får et klart billede af, hvad jobrotation er, og de fordele det bringer.
- Dette følges op af en kompetence-aflarung af medarbejderne, og der udarbejdes en uddannelsesplan, der er udarbejdet i forhold til virksomhedernes behov.
- Dernæst skal der udvælges vikarer til at erstatte de fastansatte. Vikarerne udvælges i et samarbejde mellem virksomheden, uddannelsescentre, jobcentre og a-kasser.
- Derefter iværksættes „selve jobrotationen“. Hvor der først gives vikarerne en introduktion til arbejdsopgaverne på virksomheden, således at de kan erstatte medarbejderne, når uddannelsesforløbet påbegynder. I nogle tilfælde vil der blive iværksat et opkvalificeringsforløb for vikarer forud for dette. Selve uddannelsesforløbet iværksættes. Jobrotationsforløbene analyseres undervejs, og nødvendige justeringer tilrettes løbende.
- Sideløbende med etableringen og gennemførelsen af de konkrete jobrotationsforløb afvikles de omtalte styregruppemøder i aktiviteten. På møderne sker der en erfaringsudveksling og en kvalificering af indsatsen, gennem en drøftelse af de gennemførte forløb.
- På baggrund af de gennemførte forløb og diskussionen af disse udarbejdes der et jobrotationskatalog, som skal medvirke til at udbrede konceptet blandt erhvervslivet, arbejdsstyrken, arbejdsledige, faglige organisationer samt brancheforeninger i projektets område.

Den centrale antagelse er, at man gennem nye metoder og modeller og hermed anderledes tilgange til jobrotation kan gøre jobrotation mere attraktivt og anvendeligt for flere virksomheder. Hvilket vil føre til flere iværksatte jobrotationsforløb, som ifølge antagelserne, der ligger til grund for aktiviteten, vil fordrer reflektion og strategiske overvejelser hos virksomhederne, som således vil forbedre deres bestillerkompetence.

Endvidere har man den antagelse, at ved at involvere brancheforeningen i projektet vil man både kunne få mere kvalificerede forløb, en indgang til virksomhederne samt mulighed for en koordineret indsats i forhold til flere virksomheder inden for branchen.

Ydermere antager man, at styregruppemøderne og drøftelser af de gennemførte projekter vil medvirke til en forbedring af projekterne. Der forventes også, at deltagelse i projektet vil have en afsmittende effekt på de involverede partnerinstitutioner. Sammenhængen kan antages at have to forskellige former – en direkte effekt, hvor eksempelvis andre medarbejdere (konsulenter) i partnerinstitutionen end de direkte involverede får interesse for jobrotation, i kraft af at der snakkes om og arbejdes

med jobrotationsprojekter. Derudover en mere indirekte effekt, hvor det antages, at den viden om og metodeforståelse omkring etableringen af jobrotation, som de deltagende repræsentanter opbygger, indlejres i partnerinstitutionen og bliver en del af organisationens vidensbase.

Endelig forventer man, at den gode historie (omtale af jobrotationsforløb i dagspresse og fagblade) vil give muligheder for at få flere interesseret i jobrotation og derved åbne døre til nye virksomheder.

Analyse

I det følgende afsnit behandles det billede, der er fremkommet gennem evalueringen af aktiviteten 3.1 Jobrotation med udgangspunkt i projektets programteori. Beskrivelsen gives ud fra tre centrale aspekter vedrørende programteorien – dens gyldighed, dens implementering samt dens levedygtighed. Programteoriens gyldighed handler om relevansen af de antagelser og forståelser, som ligger bag programteorien; Holder antagelserne? Er de blevet bekræftet? Har det været nødvendigt at ændre på antagelser og forståelser undervejs? Implementeringen af programteorien handler om, hvordan gennemførelsen af processen er foregået, her er det spørgsmålet, om implementeringen af indsatsen er sket i overensstemmelse med programteorien, der står centralt. Det sidste punkt, programteoriens levedygtighed, berører spørgsmål om indsatserne også har blivende effekter. Her er det spørgsmålet de erfaringer, erkendelser der er gjort under projektet og de metoder der er udviklet i indsatsen vil leve videre efter projektets ophør.

Programteoriens ændringer

Den oprindelige programteori, som vi har gennemgået ovenfor, er blevet revideret i løbet af projektet. Undervejs i projektet blev programteorien ændret på den måde, at hvor brancheforeningerne i udgangspunktet havde en central placering i teorien, er denne blevet nedtonet. Erfaringerne har vist, at brancheforeningerne ikke har været den nøgle til at få åbnet virksomhederne og derigennem etableret jobrotationsprojekter, som det først var antaget. I stedet er der peget på, at arbejdsgiverorganisationer og fagforeningerne har en mere central betydning for etableringen af jobrotation, end hvad man oprindeligt havde tiltænkt dem. Det har betydet at Mål-formuleringen „*Involvering af minimum 4 forskellige brancheforeninger*“ er blevet ændret til „*Involvering af arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer*“.

Endvidere er man angiveligt kommet til den erkendelse, at den bedste måde at få etableret private jobrotationsprojekter er gennem den direkte kontakt til virksomhederne, eller som det formuleres i statusrapporterne 4 og 5 „*Det eneste, som ser ud til at virke, er det håndbårne budskab, og det er det, vi arbejder videre med i samarbejde med jobcentre, faglige organisationer, arbejdsgiverorganisationer, A-kasser*“. Der kan således også konstateres, at andre partnere, som a-kasser og jobcentre har fået en mere central placering i virkningsforståelsen.

Den erkendelse, man er nået frem til, er, at små og også mellemstore virksomheder, ikke får læst og sat sig ind i det infor-

mationsmateriale, der udsendes. Den rette metode er gennem virksomhedsbesøg at orientere om ordningen, give eksempler på hvilken gavn virksomheden kan have af ordningen, herunder specielt den økonomiske kompensation, samt hjælp til det administrative arbejde med at få søgt midler hjem etc.

Programteoriens implementering

I forhold til programteoriens begyndelsespunkt, hvor handlingsteorien foreskrev, at etableringen af jobrotationsprojekterne skulle tage udgangspunkt i en analyse af arbejdsmarkedet, kan det konstateres, at det ikke er sket. Analyser af arbejdsmarkedet har ikke fungeret som grundlag for udvælgelsen af områder, hvor der skulle etableres rotationsprojekter, eller for udvælgelsen af virksomheder, der skulle indgå i jobrotationsprojekter. I stedet har uddannelsesinstitutionerne taget fat i de virksomheder, de i forvejen har haft et godt kendskab og en udbygget relation til. De har foretaget det, de kalder en håndbåren indsats, dvs. sendt konsulenter ud til „kendte virksomheder“ og gennem direkte dialog og information forsøgt at overbevise virksomhederne om ideen med kompetenceudvikling gennem jobrotation. Der har således *ikke* været tale om, at man strategisk har udvalgt bestemte brancher eller virksomheder på baggrund af analyser af arbejdsmarkedet.

Med hensyn til om projektet har udviklet nye modeller og tilgange som forudsat, er svaret i første omgang nej. Dog skal det siges, at det er lykkedes at få iværksat en række enkeltmandsrotationsforløb i små og mellemstore virksomheder. Det drejer sig om forløb, hvor medarbejdere er påbegyndt et lærlingeforløb, og hvor virksomheden samtidig har ansat en vikar til at erstatte voksenlærlingen under skoleforløbene. Ordningen har i en periode været lukket ned i Region Midt pga. af beskæftigelsesankenævnet ikke mente, at modellen var lovmedholdig²⁹. Et forhold der fik følgende vurdering fra en af deltagerne i et notat til sin chef „*Såfremt beskæftigelsesankenævnets afgørelser står ved magt, er der en meget stor risiko for, at såvel private som offentlige arbejdsgivere i fremtiden ikke ønsker at etablere jobrotationsforløb, som rummer voksenerhvervsuddannelsesforløb*“. Senere er ordningen åbnet igen som et forsøg. Der er således tale om, at det for det første har betydet iværksættelse af en række enkeltpersonsrotationsforløb, og samtidig at man har fået gang i rotation i små og mellemstore private virksomheder. Der er således tale om, at man har anvendt en ny model, det er dog et åbent spørgsmål, om modellen er udviklet i SkanKomp regi, idet den også er benyttet i andre regioner. Det har ikke været muligt at spore dens oprindelse.

Som nævnt ændrede man målformuleringerne „*Involvering af minimum 4 forskellige brancheforeninger*“ til „*Involvering af arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer*“. I praksis tog man kontakt til forskellige erhvervsnetværk og ikke til brancheorganisationer. Efter at der i begyndelsen af projektperioden var blevet etableret kontakt til arbejdsgiverside gennem eksempelvis Netværk Viborg, blev der skiftet spor i forbindelse med en omstrukturering af Netværkets organisering, idet det ikke gav

²⁹ I Generel orientering til jobcentre af 2. juli 2012 fastslå beskæftigelsesankenævnet i Region Midt at „Der kan ikke bevilges jobrotationsydelse i den periode, hvor eleven/lærlingen er i praktik i virksomheden“

de åbninger eller kontakter til virksomhederne, som man havde forventet. I stedet blev det kontakter til Erhvervsrådet, der viste sig at være den farbare vej til at skabe nye kontakter til virksomheder. På lønmodtagerside tog man kontakt til det lokale LO eksempelvis LO-Skiveegnen, LO-Viborg.

Det informationsmateriale i form af et hæfte eller den manual over gode jobrotationsprojekter, som man have annonceret som et mål, er ikke blevet udarbejdet. Det forklares med, at man ikke fandt, at behovet længere var så presserende, idet Beskæftigelsesregionerne sideløbende satte et informationsarbejde i værk dels med udarbejdelsen af en håndbog og en pjeces om jobrotation samt regionale oversigter over gode jobrotationsforløb. Her skulle flere af SkanKompinstitutionerne angiveligt have bidraget med input og cases til publikationen.

På møderne er jobrotationsforløb og erfaringer med forløb blevet drøftet som forudsat i programteorien, herunder også problemstillinger såsom deltagerfrafald undervejs i forløbet. Drøftelserne kan dog ikke betegnes som hverken udtømmende eller dækkende for alle forløb. Der er således ikke tale om, at de jobrotationsforløb, der er blevet drøftet, er udvalgt ud fra en forud vedtaget systematik eller et strategisk valg i gruppen. Men derimod er der blevet samlet op på enkelte forløb, som de enkelte skoler har fundet interesse i at orientere om. Der kan således ikke ses, at der er sket en systematisk udvikling og forbedring af jobrotationsforløbene, selvom der er sket erfaringsudveksling og diskussion af enkelte forløb.

Aktivitetsspakken havde fra begyndelsen som planlagt en fast mødekadence med møde hver anden måned. I begyndelsen gennemgik man primært de aktiviteter, der var sat i gang, mens drøftelse af indhold og erfaringer (se ovenfor) først kom på dagordenen senere i forløbet. Mødeaktiviteten faldt under projektperioden. Dette skyldes, efter hvad vi er blevet oplyst: 1. At deltagerne ikke kunne afse tid til at deltage, SkanKomp møderne blev således nedprioriteret i forhold til andre opgaver. 2. At partnerinstitutionerne havde opbrugt deres budget i forhold til SkanKomp og således ikke ville investere flere ressourcer i projektet. 3. At beskæftigelsesregionerne og senere jobcentre undervejs i projektperioden fik stadig mere interesse for jobrotationsværktøjet. De overtog således i høj grad opgaven med at iværksætte jobrotationsprojekter, mens uddannelsesinstitutionernes rolle i højere grad blev at levere den ønskede undervisning. En fordeling, der ligger mere snævert op ad den opgavefordeling, som er formuleret i lovgivningen, hvor det er jobcentre, der tager stilling til og bevilger jobrotationsforløb.

Der gives blandt deltagerne således udtryk for, at SkanKomp projektet har været med til at skubbe på denne udvikling og været en form for katalysator og aktivator i processen. Der er blandt projektdeltagerne den overbevisning, at der er blevet sat flere projekter og rotationsforløb i gang, end der ellers ville være blevet. Det kan dog være vanskeligt at afgøre, om det er SkanKomps fortjeneste eller blot et resultat af det øgede fokus, der har været på ordningen. Statistisk har det ikke været muligt at verificere dette forhold. Der er ikke på nuværende tidspunkt (juni 2013) fra centralt hold foretaget opgørelser over antal-

let af iværksatte forløb eller deltagere i jobrotationsforløb. Arbejdsmarkedsstyrelsen er først undervejs med at udvikle et statistisk værktøj, der kan vise udviklingen i antallet af deltagere i jobrotationsprojekter.

Konklusion/Bedømmelse

Vurdering af mål

Projektets kvantitative mål er i høj grad blevet indfriet, antallet af forløb, antallet af deltagere og antallet af vikarer er blevet opnået. Antallet af vikarer, der skal være beskæftigede efter endt projekt, er også efter projektets egne opgørelser blevet indfriet, der er dog ikke udarbejdet en jobrotationsmanual som

planlagt. Derimod blev, som det er påpeget ovenfor, de kvalitative målsætninger ikke indfriet i samme omfang, og nok så vigtigt, der er kun i meget begrænset omfang udviklet nye metoder. Der har været en erfaringsudveksling mellem skolerne, men et egentligt samarbejde mellem skolerne om jobrotationsprojekter har været meget begrænset. Nedenfor er indfrielsen af mål og målsætning gennemgået skematisk.

Oversigt over målsætninger og mål i 3.1. Jobrotation

Oprindelige mål	Nye mål Ændret mål	Kommentar	Opfyldelse
<i>At udvikle en anderledes tilgang til jobrotation</i>		<i>Nej. De har fortsat med det der virkede. De har ikke opfundet noget helt nyt. Dog enkelt mands virksomheder.</i>	<i>Ikke opfyldt</i>
<i>At de små og mellemstore virksomheder tænker jobrotation i forhold til rekrutteringsgrundlag og fastholdelsespolitik for medarbejderne.</i>	<i>Ændret til „At virksomheder tænker jobrotation i forhold til rekrutteringsgrundlag og fastholdelsespolitik for medarbejderne“</i>	<i>De har fået fat i de private ved at lave enkeltmandsprojekter. De små og mellemstore virksomheder, er ikke strategisk tænkende, har ikke overskud. De faglige organisationer skubber på, men det kniber mere på arbejdsgiverside. Økonomi er helt central det skal være omkostningsneutralt.</i>	<i>Diskutabelt om det er opfyldt. Arbejder på at lave en HR funktion, i et samarbejde mellem jobcentre, uddannelsesinstitutioner og erhvervskontorer, der kan støtte virksomheder i forbindelse med ansøgninger og tilrettelæggelse af jobrotationsforløb.</i>
<i>At opkvalificere arbejdsstyrken</i>		<i>Der er sket en opkvalificering af de der har deltaget i jobrotation</i>	
<i>At undersøge, afprøve og vurdere betydningen af netværk</i>		<i>Det er ikke sket som en bevidst indsats.</i>	<i>Skankomp er medvirkende til samarbejde mellem skolerne.</i>

Dele „best practice“ med de svenske og norske deltagere		Der er forsøgt med præsentation af begrebet dels på konference i Larvik og dels gennem en planlagt præsentations tur til Norge og Sverige. Det lykkedes kun at få aftaler om præsentation en i Sverige	Afviklede et oplæg og fik en præsentationsaftale (Roadshow) men det lykkedes ikke at eksportere idéen
Gennemførelse af minimum 14 jobrotationsforløb med i alt ca. 2.750 deltagere. 95 % af rotationsvikarerne gennemfører forløbene		Man har overopfyldt målene såvel i antallet af projekter som i antallet af deltagere. Der er ikke opgørelser der viser gennemførelsesprocenten for vikarer.	82 projekter 9.278 deltagere
20 % af rotationsvikarerne har varigt arbejde 2 måneder, efter at forløbene er afsluttet		Det er egne opgørelser fra projektet. Det har ikke været muligt at få valideret data gennem officielle statistikker.	266 vikarer svarende til 17 % er i beskæftigelse. Dog usikkert om det er 2 måneder efter afsluttet forløb
Afprøvning af 2-4 forskellige modeller for organisatorisk setup i forhold til at gøre jobrotation attraktivt for virksomhederne		Det er ikke sket. Der har derimod været erfaringsudveksling og villighed til at bruge hinandens modeller. Dette er dog ikke sket på en systematisk måde	
Afholdelse af 2 studiebesøg hos nogle af de deltagende virksomheder.		Ikke gennemført	
Jobrotationsinspirationskatalog, evt. www-baseret katalog		Ikke udarbejdet. Men de har derimod deltaget i tilblivelsen af den Jobrotationspublikation som Beskæftigelsesrådene har udarbejdet. Med input og eksempler	
Involvering af minimum 4 forskellige brancheforeninger	Ændret til at det er arbejdsmarkedsorganisationer	Ikke effektueret.	

En særskilt problemstilling er spørgsmålet om det grænseoverskridende arbejde. Det er ikke lykkedes at eksportere eller sprede jobrotationsideen til Norge og Sverige. Den manglende interesse kan i et vist omfang som nævnt forklares med forskel i de institutionelle betingelser. Hvor den danske jobrotationslov giver muligheder for økonomisk tilskud til jobrotationsprojekter, findes der ikke samme generelle støtteordninger i norsk og svensk regi. Dog findes der i Sverige inden for den svenske socialstyrelsens regi eksempelvis muligheder for tilskud til „uddannelsingsindsatser inom ramen för Omvårdnadlyftet“³⁰, hvor der gives støtte ved opkvalificering og vikarinddragelse, såvel til offentlige som private foretagender. Der forekommer således mulighed for en form for jobrotation også i svensk regi inden for et afgrænset område, ordningen omtales dog aldrig som jobrotation.

Det har ikke været muligt at afgøre, om virksomhedernes bestillerkompetence er blevet forbedret. I hvilket omfang planlægningshorisonterne evt. er blevet forlænget, og om der er udviklet en mere strategisk tilgang til uddannelsesplanlægning gennem jobrotation, har vi ikke kunnet afgøre ud fra vores undersøgelse. Der er dog ikke fundet indikationer på, at disse skift er indtruffet.

Der er som nævnt ovenfor sket en del ændringer af målene for aktivitetsspakken undervejs.

Målene er i sammenhæng med revisionen af programteori- en blevet ændret, således er målet om, at der skal involveres 4 *brancheorganisationer, som nævnt ovenfor ændret til, at det i stedet er arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer, der skal inddrages.*

Derudover er formålet, at det specielt skulle være *små og mellemstore virksomheder*, der får en strategisk tilgang til uddannelse, ændret til at der ikke længere specifikt peges på denne målgruppe af virksomheder.

Endelig er målet om af der skulle foretages 2 studiebesøg hos nogle af de deltagende virksomheder ændret til, at der i stedet skulle „*Afholdes af Road Show forår 2012 og evt. et studiebesøg hos nogle af de deltagende virksomheder*“.

Begrundelsen for ændringer i forhold til involveringen af brancheforeninger er, at det har vist sig vanskeligt at få brancheorganisationerne interesseret, samt at det ikke forekom som den rigtige vej, ind i virksomhederne, og at det ikke gjorde virksomhederne mere interesserede i jobrotation. Derimod viste det sig, at det var en mere farbar vej at få parterne, specielt fagbevægelsen interesseret i projekterne og få dem til at presse på i virksomhederne.

Endvidere må det som nævnt konstateres, at det var overordentlig vanskeligt at få norske og svenske partnere interesseret i aktiviteten, hvorfor man i stedet for at tage på to virksomhedsbesøg planlagde at tage på en „charmetur“ for at præsentere

begrebet og for at få direkte kontakt til svenske og norske partnere. Denne strategi lykkedes heller ikke, for det første lykkedes det kun at få aftalt en præsentationstur i Sverige, for det andet gav ikke noget egentligt resultat hverken i form af at en svensk partner indgik i aktivitetsspakken eller at der blev etableret jobrotationsprojekter med afsæt i pakken. Herefter opgav man denne eksport eller spredning af jobrotationsideen. I statusrapporten formulerer man det således „*Det er ikke lykkedes for os at få involveret de svenske og norske partnere i aktivitet 3.1 og har p.t. valgt ikke at bruge flere ressourcer på det*“

Endelig begrundes fjernelsen af, at målet med at indsatsen specielt skal være rettet mod små og mellemstore virksomheder med, at det blev for begrænsende for aktiviteten.

Vurdering af Programteorien

Den oprindelige programteori holdt ikke. De bud på en forandringsteori og virkningsantagelser, der var indeholdt i teorien blev ikke bekræftet, den oprindelige forståelse skulle helt klart revideres. Men det er også diskutabelt om den reviderede forandringsteori er blevet bekræftet, selvom de kvantitative mål langt hen ad vejen er blevet indfriet.

Brancheforeningen var ikke den rigtige vej til at få etableret jobrotationsprojekter, mens inddragelse af erhvervsråd og lønmodtagerorganisationer i højere grad ser ud til at være en farbar vej. Men det stærkeste kort i forhold til at få etableret jobrotationsprojekter har vist sig at være kendskab til den enkelte virksomhed og de eksisterende relationer mellem skoler og virksomheder, der skal bygges på. Og den bedste metode har været hvad man kalder den „håndbårne metode“, dvs. den direkte kontakt til virksomhederne gennemført af konsulenter, der i forvejen havde en relation til virksomhederne.

Som nævnt er der ikke udviklet andre redskaber eller metoder. Udviklingen af nye og anderledes metoder som redskabet til udbredelse af jobrotation, er således *ikke indfriet*, det er kun sket i det omfang, at etableringen af en-mands rotationsprojekter kan siges at være en ny metode. Men som sagt er denne anvendelse af jobrotationsredskabet sket samtidig i øvrige regioner.

Antagelsen om, at de gode historier og presseomtale skulle være det forhold, der kunne få jobrotation sat i gang, er der ikke enighed om blandt deltagerne i aktivitetsspakken. Der er enighed om, at der har været en del positiv presseomtale af jobrotationsprojekter, hvilket kan bekræftes af søgninger på infomedia³¹ etc. Vurderingen af i hvilket omfang, det har affødt interesse for og i gangsatelse af nye rotationsprojekter, er derimod divergerende. Fra nogle deltagere peges der på, at det har medført nye jobrotationsprojekter med henvisning til konkrete henvendelser til uddannelsesinstitutionerne, mens der fra an-

³¹ Således er der sket en stigning i antallet af artikler der omhandler jobrotation fra 2010 til 2012, i 2010 var der således 198 artikler der omtalte jobrotation det tal var steget til 5.107 i 2012. Hvis man alene ser på antallet af artikler i regionale dagblade fra Region Midt, er der også sket en stigning i antallet af artikler i perioden fra 22 i 2010 til 276 i 2012. Men det betyder, at andelen af jobrotationsartikler i de regionale dagblade er faldet fra at udgøre 11% af samtlige jobrotationsartikler i 2010, mens de kun udgjorde 5% af artiklerne i 2012. Det ser således ikke ud til at SkanKomp indsatsen i RegionMidt har medført en ekstraordinær stor interesse, iforhold til den generelle stigning i interessen for jobrotation.

³⁰ „Anvisningar om inventering och redovisning om Omvårdnadlyftet 2012“ p. 1

den side ikke kan peges på sådanne eksempler, og de kan ikke bekræfte forholdet.

Det har ikke på det foreliggende grundlag været muligt, at vurdere om jobrotation skulle gøre virksomhederne mere strategisk tænkende i forhold til kompetenceudvikling. At jobrotation skulle medvirke til at gøre virksomhederne mere planlægningsorienteret med en længere planlægningshorisont, har heller ikke kunnet bekræftes.

Det ser således ud til, at programteorien har haft, hvad vi kunne kalde flere teorifejl. På baggrund af erfaringerne fra SkanKomp projektet er det stadig usikkert, hvad det er der vækker virksomhedernes interesse. Programteoriens forandringsforståelse ser ikke ud til at holde. Programteorien har ikke givet svar på, hvad det er der får virksomhederne til at se anderledes på jobrotation eller til at indgå i jobrotationsforløb. Hverken mere eller bedre information, nye metoder eller den gode historie kan i sig selv få virksomhederne til at deltage. Derimod er der enighed blandt deltagerne om, dels at den „håndbårne indsats“ og dels den økonomiske støtte er væsentlige forudsætninger for, at ordningen har succes. Det til trods for at man gentagne gange på møder i aktivitetspakken pointerede, at man ikke skulle „sælge“ jobrotationsideen til virksomhederne på baggrund af det økonomiske tilskud, tilgangen skulle i stedet være behovet for kompetenceløft. I den forbindelse bør det noteres at den økonomiske støtte ikke er sat som et element i programteorien, men mere er betragtet som et vilkår.

Som påpeget ovenfor har der været implementeringsfejl i forhold til de aktiviteter, der skulle gennemføres. Der er således ikke blevet lavet en arbejdsmarkedsanalyse forud for etableringen af jobrotationsforløbene. Der er ikke blevet udviklet nye modeller. Der har ikke været en systematisk evaluering af de enkelte forløb.

Alligevel er de kvantitative mål langt hen ad vejen blevet opfyldt. Vi har med det paradoks at gøre, at resultatet er indtruffet, selvom indsatsen ikke er implementeret som foreskrevet, og forståelsen for, hvorfor forandringerne skulle indtræffe, ser ikke ud til at holde. Hvorfor programteorien må forkastes som forklaring på udviklingen.

Derimod ser det ud til at de økonomiske støtteordninger er helt centrale for redskabets succes, ligesom de økonomiske incitamenter i Interreg-bevillingen ser ud til at have haft en stor betydning for en del af skolernes deltagelse i aktiviteten. Endvidere blev de „politiske“ konjunkturer for jobrotation forbedret under forløbet. Der blev givet yderligere bevillinger til jobrotation i perioden, fra politisk hold blev der således signaleret positivt i forhold til anvendelse af jobrotationsredskabet.

Indfrielse af Søjles målsætning og SkanKomps overordnede mål

3.1 Jobrotations aktiviteten var en del af søjle 3, der havde som mål at skabe mere kompetenceudvikling via forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence. Hvilket vil sige forbedre

virksomhedernes evne til fremadrettet og strategisk at arbejde med virksomhedernes kompetencebehov. Vi har ingen indikatorer på, at dette skift skulle være sket. Jobrotation bruges stadig mest i en „akut“ sammenhæng, ifølge de adspurgte.

I forhold til søjlens kvantitative målsætninger har aktiviteterne alene opfyldt målet for antal deltagere. Og givet et beskedent bidrag på ca. 90 virksomheder til indfrielse af måltallet på 1.573 virksomheder, der skulle omfattes af søjlens indsatser.

I forhold til SkanKomp projektets overordnede målsætning om for det første at udvikle grænseoverskridende samarbejdsmodeller indenfor kompetenceudvikling på arbejdsmarkedet og for det andet at forbedre uddannelsesstedernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov; Må det i forhold til det grænseoverskridende konkluderes at aktiviteten ikke har været i stand til at etablere et grænseoverskridende samarbejde. Som nævnt er der fra projektet gjort gentagne forsøg på eksport af ideerne til Sverige og Norge, men uden held. I forhold til udvikling af samarbejdsmodeller, er der i en snæver dansk sammenhæng foregået en vis erfaringsudveksling mellem deltagerne, og der er skabt et personbåret netværk og etableret et vist samarbejde om projekter. Men der er ikke sket et skift fra konkurrence til samarbejde mellem skolerne, som også lå som et mål for projektet. Skolerne er stadig konkurrenter på uddannelses- og kursusmarkedet, konkurrenter der deler virksomheder og områder imellem sig. Spørgsmål om den samfundsmæssige serviceforpligtigelse overfor skolens salg- og indtjeningsbehov bliver hele tiden accentueret med konsekvenser for skolernes indbyrdes samarbejde og tillid. Hvilket angiveligt i henhold til deltagerne fører til uhensigtsmæssigheder, eksempelvis i forbindelse med virksomhedsbesøg og registreringen af disse. Den enkelte skole skal således have „aftalt“ at afholde et virksomhedsbesøg med den skole, der har „den pågældende virksomhed“, for at kunne registrere besøget i den tilskudsgivende registreringsdatabase.

I forhold til målet om jobrotationsaktiviteten skal medvirke til at gøre en forskel eller skabe en merværdi, blev der sat det mål, at der skulle etableres 3-5 % flere kompetenceaktiviteter. Det må konstateres, at det ikke har været muligt at opføre, om arbejds pakken har ført til en øget aktivitet på området. Idet der ikke har været offentligt tilgængeligt statistik på området³². Ligesom skolerne ikke har fremskaffet opgørelser over udviklingen i aktiviteter på området.

Kvalitativt er der som sagt ikke udarbejdet nye modeller, men som anført er det i et mindre omfang, som noget nyt lykkedes at få fat i små og mellemstore virksomheder ved at få gang i enkeltpersons-rotationsforløb. Det kan oplyses, at der nu er sat en forsøgsordning i gang i forhold til enkeltpersonsrotationsforløb af beskæftigelsesministeren.

³² Arbejdsmarkedsstyrelsen arbejder på at udarbejde en statistik over jobrotationsomfanget. Statistikken er blevet udskudt, idet der er angiveligt er problemer med datavaliditeten. Der skulle således være for store forskelle mellem registreringerne af personer, der modtager jobrotationsydelse, og de indberetninger om refusion som kommunerne foretager.

Aktiviteten har i mindre omfang været medvirkende til at nedbryde institutionsgrænser, men stadig med de anførte konkurrencebetragtninger. Som et nyt element bør det dog nævnes, at det er forsøgt at etablere en form for HR-virksomhed mellem en skole, et jobcenter og en erhvervsråd for at hjælpe virksomhederne i forbindelse med kompetenceudvikling og jobrotation. Et samarbejde som er en delvis udløber af SkanKomp projektet. Det må tages som et positivt resultat, at man fra såvel skoler som jobcentre og erhvervscentre side er påbegyndt en indsats for at koordinere indsatsen. Der er skabt den erkendelse, at det er nødvendigt med en integration eller koordinering af indsatsen på det erhvervs-, uddannelses- og arbejdsmarkedspolitiske område. Konkret tales der om etableringen af et pilotprojekt hvor konsulenter fra de tre områder fysisk sidder sammen i en given periode for at skabe erfaringsudveksling og indsigt i hinandens områder.

I forhold til de overordnede målsætninger om, at aktiviteten skal medvirke til at skabe kompetenceudvikling i regionen, må det vurderes, at det er tilfældet i forhold til de personer, der har deltaget i de igangsatte forløb, men som nævnt ovenfor er det vanskeligt at afgøre, om der er tale om en ekstra indsats, og i forhold til spørgsmålet om der er foretaget strategisk kompetenceudvikling eller lagt fundamentet til en egentlig strategisk tilgang til kompetenceudvikling, må det gentages at der ikke er indikationer på dette.

Om det er en varig foreteelse er også usikkert, det er tvivlsomt hvor langt ind i organisationerne, at erfaringer og viden er trængt, eller hvor højt op i organisationen den er nået.

Afslutning

Der har ikke fra partnerorganisationerne været den commitment til udviklingen af Jobrotationsaktiviteten under SkanKomp projektet, som kunne ønskes. Eksempelvis – giver medarbejderne udtryk for, at de ikke har haft tid til at deltage, at de har været pålagt andre opgaver, hvilket igen peger på at uddannelsesinstitutionerne ikke har prioriteret SkanKomp projektet tilstrækkeligt.

Et udtryk for skolernes begrænsede engagement i Skan Komp som et udviklingsprojekt er det spørgsmål, som en af deltagerne efter eget udsagn blandt andet er blevet stillet overfor fra ledelseshold i forbindelse med deltagelse i tværnationale aktiviteter „Hvad får vi <skolen> ud af det?“

Det opleves ikke som om, at projektet har været et strategisk element i uddannelsesinstitutionernes arbejde, der har snarere været tale om et økonomisk engagement, hvorved man har fået et økonomisk tilskud til afvikling af aktiviteter, *“man har været mere interesseret i at producere end at udvikle“*, som det formuleres af en deltager.

Det forekommer som om, det ikke i lige så høj grad har været udviklingen af indholdet i projektet, som det at afvikle aktiviteter og derved forbruge de midler, der har været afsat, der har været i fokus for skolerne.

Fra medarbejderside er der blevet peget på, at skolerne dvs. ledelsen mere har set på præstation og produkt end på indhold og proces. Herved skal som sagt forstås, at man har været mere interesseret i at få afviklet aktiviteter og dermed været berettiget til økonomisk støtte, end man har været interesseret i at udvikle nye metoder eller tilgange.

Evaluering af SkanKomp-projektets aktivitet

3.2.3. Strategisk kompetenceudvikling

Af Rasmus Juul Møberg, CCWS

Indledning

I aktivitet 3.2.3 strategisk kompetenceudvikling har der været fokus på forbedring af virksomhedernes bestilleradfærd, hvor intentionen har været at ændre virksomhedernes fokus på kompetenceudvikling fra en kortsigtet til langsigtet strategisk kompetenceudvikling planlægning³³.

Formålet er, at uddannelsesinstitutionerne og virksomheden i fællesskab udvikler og implementere en proces for kompetenceudviklingen af virksomhedens medarbejdere, gerne med udgangspunkt i en overordnet strategi for virksomheden (SkanKomp, 2011: 23).

Det fremgår af ovenstående citat, at uddannelsesinstitutionernes rolle skal være mere end blot det at sælge kursus. Arbejdet i aktiviteten skal helst forankres i virksomhedens overordnede strategiske arbejde og uddannelsesinstitutionen skal deltage aktivt heri.

Det betyder to ting for det første, at virksomhederne skal hjælpes til at ændre adfærd i relation til deres kompetenceudvikling. Der skal tænkes mere langsigtet og strategisk. For det andet, at uddannelsesinstitutionerne skal ændre deres rolle i forhold til serviceringen af virksomhederne.

Den evalueringens metodiske tilgang er tresidet: dels foretages en målopfyldelsevaluering, hvor de mål, der er opstillet for aktiviteten, fungerer som evalueringgrundlag, dels gennemføres en form for virkningsevaluering, hvor aktivitetens egen programteori står centralt, og endelig bliver aktiviteten evalueret i forhold til i hvilken grad den medvirker til at indfri søjlens og SkanKomp-projektets overordnede målsætninger.

Virkningsevaluering, består grundlæggende af to elementer. 1) En programteori, hvilket er projektdeltagernes forståelse (implicit og eksplicit) af projektets målsætninger, samt hvilke indsatser og metoder, der skal bringes i spil for at disse målsætninger kan realiseres. Det er med andre ord en beskrivelse af, hvad der virker i relation til målopfyldelsen. 2) En empirisk undersøgelse, der har til formål at indsamle data, dels om projektdeltagernes programteori, dels om antagelserne i programteorien virker som det bliver forventet.

Programteorien for aktivitet 3.2.3. blev udformet ved projektets begyndelse i et samarbejde mellem evaluator og aktivitetsansvarlige på baggrund af læsningen af relevante SkanKomp-dokumenter og interview, hvor det overvejende fokus var på de

aktivitetsansvarliges egne definitioner af målsætning, indsatser og metoder til målopfyldelsen.

Programteorien har to hoveddrejningspunkter. Det første er metoder til forbedring af virksomhedernes bestillerkompetencer med særlig henblik på strategisk kompetenceudvikling. Her spiller mere tid til enkelte virksomheder både før under og efter en given uddannelses aktivitet. Dette „merforbrug“ af tid bliver finansieret gennem deltagelse i SkanKomp. Det er dog ikke udtryk for at det virksomhedsrettede arbejde skal tilrettelægges ens, da aktivitet har stor grad af metodefrihed. Det andet drejningspunkt er organisatoriske forandringer på uddannelsesinstitutionerne herunder en opgradering af virksomhedskonsulenternes kompetencer. Her spiller videndeling mellem virksomhedskonsulenter fra forskellige uddannelsesinstitutioner en central rolle. Facilitering af denne videndeling bliver set som central for aktiviteten. Endelige spiller videndeling også en rolle i forhold til virksomheder til at efterspørge anderledes assistance fra uddannelsesinstitutionerne. Tanken er, at oplysninger om SkanKomp, at virksomheder i stigende grad vil efterspørge den mere strategiske tilgang til kompetenceudviklingen fra uddannelsesinstitutionerne som SkanKomp er eksponent for.

Det empiriske grundlag for denne evaluering beror, som det fremgår, på en flerhed af datakilder. Centralt står en række kvalitative interviews af arbejdsplakkeansvarlige og konsulenter i Silkeborg (Kursuscentret ved Silkeborg Handelsskole og kursusafdelingen ved social og sundhedsskolen i Silkeborg), der har dannet grundlag for programteorien, samt interview blandt konsulenter hos partnere i DK (Mercantec og UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern). Derudover er der foretaget observationsstudier/interview med deltagere på Kompetensmäklarutbildningen i Frederikshavn, samt afslutningskonferencen i Marstrand i Sverige (maj 2013). Dertil kommer skriftligt materiale om aktivitet 3.2.3, der er tilgængelig på SkanKomp.eu.

SkanKomp har bidraget til at flytte virksomhederne syn på kompetenceudvikling fra forsyning og fastholdelse af medarbejdere over mod medarbejderudvikling som et strategisk anliggende i virksomheden. Hvorvidt dette har resulteret i egentlige forbedringer i virksomhedernes bestillerkompetence er mere usikkert. Der er gennem SkanKomps løbetid blevet udviklet flere forskellige tilgange, der har visse fælles træk, særligt det indledende arbejde med et case-virksomhed fremstår som centralt. Arbejdet med disse metoder har bidraget til opkvalificeringen af konsulenternes kompetencer, hvorvidt denne viden er blevet indlejret i organisationen er mere usikkert. Indtrædelsen i Kompetensmäklarutbildningen har styrket arbejdet i aktiviteten markant. Særligt i forhold til konsulenternes arbejde med metode, samt muligheden for videndelingen omkring deres arbejde. Deltagelsen i Kompetensmäklarutbildningen har bidraget til indfrielsen af det grænseoverskridende arbejde.

³³ Begrebet kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning bliver anvendt synonymt i de foretagne interviews og SkanKomp-dokumenter (se SkanKomp.eu). Der vil ikke i indeværende evaluering blive taget stilling til, hvorvidt disse to begreber dækker det samme fænomen, snarere at der ikke bliver skelnet i det undersøgte felt.

Beskrivelse af baggrund, organisering og mål

I det følgende vil baggrunden, organiseringen og målene for aktivitetspakke strategisk kompetenceudvikling blive gennemgået.

1.1 Baggrund, problem

Aktivitet 3.2.3 strategisk kompetenceudvikling er placeret under søjle 3, der omhandler forbedringen af virksomhedernes bestillerkompetence.

Den grundlæggende idé i aktiviteten er baseret på en forståelse om, at fremadrettet og strategisk arbejde med kompetenceudviklingen i virksomhederne kan og skal forbedres. Denne ændring i virksomhedernes kompetenceudvikling er ikke kun til gavn for virksomhederne, idet både virksomhederne, arbejdstager og det omkringliggende samfund kan drage nytte heraf.

Tiltagene i aktiviteten skal ses i lyset af generelle udviklingstræk på arbejdsmarkedet, hvor ufaglærte jobs flytter ud af landet, samt den seneste tid hvor finanskrisen har præget udviklingen.

Koblet til disse udviklingstræk har Kattegat-regionen en erhvervsstruktur med en overvægt af små og mellemstore virksomheder, hvilket stiller nogle fordringer angående strategisk kompetenceudvikling. Dette skyldes, at små og mellemstore virksomheder traditionelt set kun har lidt eller ingen strategiske overvejelser angående kompetenceudvikling. Det er derfor forbundet med særlige udfordringer for uddannelsesinstitutionerne i kattegat-regionen at ændre tilgangen i virksomhederne til kompetenceudvikling.

Et tema, der er blevet særligt accentueret i forbindelse med finanskrisen og den efterfølgende nedgangsperiode, er at kompetenceudvikling oftest først kommer i spil som en sidste øjeblikkelig mulighed for at afbøde konsekvenserne af nedgangskonsekvenser, både for virksomhederne og medarbejderne. Det er ikke kun i forhold til det strategiske arbejde i virksomheden, at kompetenceudvikling har en mindre fremtrædende rolle. Det gør sig ligeledes gældende at planlægningshorisonten ofte er ganske kort. En mere strategisk og langsigtet tilgang til kompetenceudvikling og virksomhedernes fremtidsplaner kan bevirke en mere proaktiv afvendelse af kompetenceudvikling til gavn for både virksomheder og medarbejdere.

SkanKomp skriver sig derfor ind i en diskussion på VEU-området, der gennem længere tid har været i fokus. Som det fremgår af nedstående citat fra en evalueringsrapport om VEU-centrene, så er formålet med VEU-indsatsen er, at „*skifte mellem det kortsigtede fokus og det langsigtede perspektiv, hvor udgangspunktet tages i virksomhedens strategiske pejlemærker.*“ (Undervisningsministeriet 2010: 11).

En udvidelse af virksomhedernes planlægningshorisont ligger dog ikke lige for, hvilket også det længere varende fokus på netop dette aspekt ved virksomhedernes kompetenceudvikling indikerer³⁴. Forskning peger på, at særligt de små og mellemstore

³⁴ Se Lassen (2009) for en oversigt over tiltag til systematisering og planlægning af kompetenceudvikling

re virksomheder kun i mindre omfang har institutionaliseret deres personale og uddannelsesplanlægning i form af personaleansvarlig eller decideret personaleafdeling (Lassen, 2004).

Samtidig er små og mellemstore virksomheder kendt for en relativ kortsigtet og fleksibel planlægningen af produktionen, hvor for en længere horisont for uddannelsesaktivitet kan være en udfordring. Ændring i virksomhedernes tænkning omkring strategisk kompetenceudvikling handler derfor ikke kun om at passe uddannelse ind i en strategi; det kan i yderste konsekvens handle om, hvordan virksomheden i det hele taget er organiseret.

1.2 Projektorganisationen

Aktiviteten 3.2.3 omfatter stort set alle partnere, der deltager i SkanKomp. Kursuscentret ved Silkeborg Handelsskole er aktivitetsansvarlige, dog har de ingen direkte ledelsesansvar, men er alene ansvarlige ansvarlig for progression i arbejds pakken. Det betyder, at de aktivitetsansvarlige alene har mulighed for at motivere de øvrige partnere til at opfylde deres målsætninger. Denne ledelsesstruktur er dog givet af selve SkanKomp-strukturen, og er ikke en selvvalgt organisering.

Tidlig i SkanKomp forløbet blev ideen om at oprette en styregruppe skrinlagt ikke pga. manglende interesse, snarere fordi det blev oplevet som omkostningstungt at koordinere på tværs af landegrænser. Det beskrives i højere grad som et tids- og ressourcemæssig problem, hvorfor det i stedet for oprettelse af en styregruppe blev planlagt at videndele på de allerede planlagte konferencer. Det tværnationale samarbejde og den tværnationale læring er derfor ikke direkte programsat i arbejdet inden for arbejds pakken, men afhænger af hvem, der påtænker at deltage i de planlagte konferencer.

1.3 Mål og målsætninger for aktiviteten

Der er for aktiviteten formuleret nogle kvalitative målsætninger, samt nogle kvantitative mål. Disse mål og målsætninger er struktureret omkring to typer af relationer:

3. Samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomheder (ekstern relation)
4. Samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne og inden for de enkelte uddannelsesinstitutioner (intern relation)

Intentionen med den første type af relation er skabelsen af varige relationer mellem uddannelsesinstitutioner og virksomhederne, hvor det at flytte konsulentarbejdet fra varetagelse af umiddelbare uddannelsesbehov i virksomhederne til strategisk kompetenceudvikling – og derigennem sikring af mere kvalificeret efterspørgsel fra virksomhedernes side – har hovedprioritet. Samtidig er det en målsætning, at disse relationer ikke kun skal eksistere som en funktion af deltagelse i SkanKomp, men opretholdes ud over SkanKomps løbetid.

Der skal i SkanKomps løbetid gennemføres SkanKomp-aktiviteter i 1573 virksomheder, samt involveringen af 184 virksomhedskonsulenter i arbejdet.

Samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne er tænkt som et netværk, hvor intentionen er, at der

„Gennem fokus på videndeling uddannelsesinstitutionerne imellem vil de mange forskelligartede virksomhedssamarbejder skabe en unik situation, hvor variationen og kvantiteten af opgaver vil bidrage til den samlede kvalitetsforøgelse“. (SkanKomp 2011: 25)

Da videndelingen er central i denne aktivitet er intention at afholde 5 konferencer, hvor videndeling omkring SkanKomp-konsulenternes arbejde i virksomhederne kan foregå. De involverede konsulenter skulle som følge af deltagelse i konferencerne – og arbejds pakken generelt – gerne have udvidet deres værktøjskasse til brug i arbejdet med strategisk kompetenceudvikling.

For at kunne løfte den store opgave, som både rummer alt fra overordnede udviklingsstrategier til fokus på eksempelvis realkompetencevurderinger, kræves et overordnet fokus på konsulenternes „værktøjskasse“. Et fagligt højt niveau hos konsulenterne giver et reflekteret og velfunderet udbud til de medvirkende virksomheder – og hermed højnes det samlede resultatniveau i de enkelte processer. (SkanKomp 2011: 25)

Aktivitetens målsætninger retter sig både mod institutionsinterne såvel som de eksterne relationer til virksomhederne. Hvordan dette skal føres ud i praksis vil blive gennemgået i det efterfølgende afsnit omhandlende de aktivitetsansvarliges programteori.

2. Programteorien

I dette afsnit vil programteorien som det oprindeligt blev formuleret, samt de efterfølgende ændringer, blive gennemgået. Programteorien for aktiviteten 3.2.3 er blevet revideret og ændret løbende gennem SkanKomp. Programteorien er blevet ændret tre gange. Den første version af programteorien eksisterede kun ganske kort tid, og måske aldrig i virkeligheden. Kort efter projektstart blev aktiviteten reformuleret, dog ikke på de kvantitative mål, der forblev uforandret. Denne første genskrivning bevirker en øget fokus på det unikke i den enkelte virksomhedscase. Samtidig bliver ideen om én metode i tilgangen til strategisk kompetenceudvikling opgivet, og der tales i stedet om rammer for arbejdet i aktiviteten 3.2.3. Senere i SkanKomp forløbet indgik aktiviteten i samarbejdet om Kompetensmäklarutbildningen, hvilket igen har medført implicite forandringer i programteorien særligt i forhold til metodeanvendelse. Derudover blev en del af den planlagte conferenceaktivitet lagt ind under Kompetensmäklarutbildningen version 2, hvilket dermed har betydet en forandring i de kvantitative mål for aktiviteten.

Hovedformålet i programteorien, der står uberørt af reformuleringerne, er ændring af karakteren i virksomhedskonsulenternes arbejde. Før projektet var virksomhedskonsulenternes arbejde præget af ad-hoc løsninger på allerede kendte problemstillinger og kompetencebehov i virksomhederne. Gennem projektet er hensigten at flytte arbejdet til mere langsigtet planlægning af kompetenceudvikling i virksomhederne. Det skal ske gennem

at arbejde med at koble kompetenceudvikling i virksomhederens overordnede strategier, hvorved virksomhederne bliver i stand til at foretage mere kvalificeret efterspørgsmål af efteruddannelse til deres medarbejdere.

Disse forandringer i virksomhedernes arbejde med strategisk kompetenceudvikling skal ske gennem at virksomhedskonsulenterne anvendelse af mere tid til de indledende faser af virksomhedskontakten. Det er både den forberedende fase inden kontakten til virksomheden (virksomheds- og branchekendskab), og indledende møder om behovsafdækning i virksomheden. Disse ændringer skal først og fremmest understøttes af en opkvalificering af virksomhedskonsulenternes kompetencer. Samtidig skal der foretages ændringer på uddannelsesinstitutionen, der gerne skulle understøtte denne forandringsproces af virksomhedskonsulenterne.

I opkvalificeringen af virksomhedskonsulenterne spiller videndeling en fremtrædende rolle. Videndelingen skal foregå på de planlagte konferencer, hvor oplæg og kontakter virksomhedskonsulenterne i mellem er tænkt som rammesættende for erfaringsudvekslinger, der skal bidrage til højne virksomhedskonsulenternes kompetencer.

Derudover oprettes en virtuel platform på SkanKomps hjemmeside(SkanKomp.eu), hvor intentionen er, at de deltagende partnere uploader casebeskrivelser til inspiration for de øvrige deltagere. Mekanismen opkvalificeringen af virksomhedskonsulenternes kompetencer baserer sig på er ganske simpel, nemlig den, at eksponering for og adgang til viden vil øge kompetencerne hos virksomhedskonsulenterne. Succesen forudsætter for det først at den enkelte virksomhedskonsulent kan oversætte og applicere den viden hun bliver udsat for gennem konferencedeltagelse og videndeling til sin eget arbejde i hverdagen. Sagt med andre ord. Kan viden der tilegnes anvendes direkte i den kontekst virksomhedskonsulenten „normalt“ færdes i? For det andet forudsætter tilgangen, at alle er villige til at dele viden med hinanden.

Efter den første gennemskrivning af aktiviteten blev ideen om en fælles metode, som nævnt, opgivet. Derfor er erfaringsudvekslingen heller ikke styret mod en bestemt tilgang, snarere satses der på videndeling af så bredt et erfaringsgrundlag som muligt.

Dette er dog til en vis grad blevet ændret med programteoriændringen, der sker i forbindelse med aktivitetens deltagelse i arrangementen af Kompetensmäklarutbildningen. Her bliver konsulenterne introduceret til en bestemt tilgang til arbejdet med virksomhederne. Denne tilgang er Stellar (se evalueringen af Kompetensmäklarutbildningen, aktivitet 1.2).

Den tilgangen som de aktivitetsansvarlige arbejder efter kan karakteriseres som en før-under-efter-model. Særligt før-delen³⁵ er væsentlig, da der i denne del skal fokuseres på kendskab til virksomheden, samt et grundigt afklaringsarbejde på

³⁵ Dette skal forstås som før igangsættelsen af egentlig kompetenceudvikling.

strategisk niveau i samarbejde med virksomhedsledelsen. Her bliver der taget fat i for eksempel nuværende problemer eller forventninger til fremtiden. Herefter kommer virksomhedskonsulenten med et bud op løsning af problemet eller håndtering af fremtidsudsigter. Dette skal gerne munde ud i igangsættelse af et uddannelsesforløb for den pågældende virksomheds ansatte. Virksomhedskonsulenterne holder kontakten under uddannelsesforløbet i forhold til at monitorere, hvorvidt alt går efter planen. Efter-delen af et SkanKomp-forløb går ud på at vende tilbage til virksomheden for at finde ud, hvorvidt forløbet har virket efter hensigten og dermed afhjulpet nogle af de forventninger og forhåbninger, der indledningsvist blev stillet til kurset, gerne med henblik på opfølgende aktivitet. Et godt forarbejde i før-delen i arbejdet med virksomhedscasen er vitalt i forhold til adgangen til det strategiske niveau og senere succes.

Et andet væsentligt element i succes er virksomhedskonsulentens evne til at fremstå kompetent i mødet med virksomheden. Successen afhænger med andre af virksomhedskonsulentens personlige egenskaber, understøttet af en kompetent uddannelsesinstitution. Dernæst er det en forudsætning at virksomheden har en strategi eller i samarbejdet med virksomhedskonsulenten er i stand til at sætte ord på en strategi, hvor der kan tænkes kompetenceudvikling ind.

I programteorien ligger der også en forestilling om, at det gode virksomhedseksempel vil sprede sig til andre virksomheder i et sådant omfang, at andre virksomheder begynder at efterspørge strategisk kompetenceudvikling a la SkanKomp. Igen ser vi at videndeling spiller en central rolle i aktiviteten. Forbedringen af bestillerkompetence, der er et formål med aktiviteten, skal ikke kun ske på virksomheder, der er direkte involveret i et SkanKomp-forløb. Det skal også inspirere andre virksomheder til at påbegynde et forløb.

3. ANALYSE

I dette afsnit vil programteoriens formål og mål, og ændringerne af disse blive evalueret i relation til hvorvidt teorien holder stik, og succeskriterierne er realistiske, samt hvordan ændringer i programteorien har påvirket udviklingen i aktiviteten.

3.1 Ændringerne i programteorien

En ting, der er central for de forskellige ændringer af programteorien, er synet på metoder til strategisk kompetenceudvikling. Derudover har ændringerne fået indflydelse på, hvordan videndelingen mellem konsulenterne er blevet organiseret. Overordnet set kan ændringerne i programteoriforståelsen opstilles på følgende måde:

Fælles metodeanvendelse → metodefrihed → Stellar (kompetencemærklar)

I udgangspunktet var tanken, at aktivitetsdeltagerne skulle arbejde med samme metoder i deres kontakt til virksomhederne. Denne tilgang blev ændret til metodefrihed, da enhver virksomhed blev anset for at være unik, hvorfor arbejdet med virksomheden må være specifikt rettet denne særegenhed ved virksomheden. Da kravet om fælles metodeanvendelse bortfaldt, var

erfaringsudveksling (videndele) omdrejningspunktet i aktiviteten. Målsætningen var dog stadig at flytte konsulentens arbejde med virksomheden fra dækning af umiddelbare uddannelsesbehov til strategisk kompetenceudvikling. Umiddelbart kan denne „mangel“ på fælles metodisk tilgang kan gøre det vanskeligt at definere, hvad en SkanKomp-case er, og hvad det ikke er. Eneste konkrete holdepunkt er den overordnede formulering af målsætningen om at gå fra umiddelbare uddannelsesbehov til strategisk kompetenceudvikling. Denne „åbne“ definition af en SkanKomp-case er ikke nødvendigvis problematisk, men den kan ses som en naturlig forlængelse af synet på den enkelte virksomhed som unik. Råderummet i definitionen er derfor nødvendig for at kunne sikre i et større råderum i arbejdet i med den enkelte virksomhed.

To yderpunkter i variationen i virksomhedskonsulenternes arbejde som følge af denne åbne begrebsliggørelse af hvad der konstituerer en SkanKomp-case kan tænkes:

- „Innovativ“ tilgang – forstået som nye ideer afprøvet³⁶
- „Business-as-usual“ – den relativt store definitionsfrihed gør, at allerede eksisterende praksis bliver videreført.

Billedet der tegner sig er dog på ingen måde entydig og negativ, forstået som at SkanKomp blot bliver en finansieringskilde til at fortsætte det hidtidige arbejde. I en statusrapport fra aktiviteten kan det læses, at „[n]ogle af institutionerne der arbejder med strategisk kompetenceudvikling for virksomhederne, har udviklet en ny mission...“ (citater fra statusrapport #3)

Nogle er altså mere innovative og forandringsparate end andre. Dette citat er dog en forsimpning af den virkelighed som virksomhedskonsulenterne arbejder i, og oftest beskrives tilgangen til en SkanKomp-case som en blanding af de to yderpunkter.

Deltagelse i arrangementen af kompetencemærklar-uddannelse kan ses som en tilbagevende til en fokusering på fælles metodisk grundlag. Her bliver Stellar introduceret som fælles grundlag for det metodiske arbejde, men er dog på ingen måde en metodetvang. Dette skal også ses i lyset af at deltagelse ikke har været obligatorisk for partnerne i aktiviteten.

For de deltagende virksomhedskonsulenter har Kompetencemærklarutbildningen dog som minimum skabt et fælles grundlag for erfaringsudvekslingen. Et udgangspunkt for en refleksion over den „vante“ fremgangsmåde.

„Man går lidt tættere på virksomhederne end man har gjort tidligere, efter jeg har været igennem det her kursus, så begynder man jo at tænke lidt mere strategisk, når man laver uddannelsesplaner for de forskellige virksomheder.“ (interview med virksomhedskonsulent)

Metodefriheden fungerer stadig, idet den pågældende virksomhedskonsulent ikke ureflekteret har overtaget metoderne tillært fra Kompetencemærklarutbildningen, men videreudviklet eksisterende fremgangsmåder.

³⁶ Dette kan være egne ideer såvel som anvendelsen af eksempelvis Stellar

„Jeg bruger noget af dem, jeg bruger det ikke fuldt ud. Jeg bruger mit eget system, men så har jeg selvfølgelig rettet det til, fordi jeg har fået nogle gode ideer på grund af SkanKomp-projektet.“ (interview med virksomhedskonsulent)

For andre har deltagelsen betydet en betragtelig forandring af vanlig praksis.

„Det er der det bliver godt ude i virksomhederne, fordi nu kan vi få løftet dialogen, kvalificeret dialogen, så det giver mening for de kunder vi sidder overfor“ (interview med aktivitetsansvarlig)

Citaterne peger på, at oprettelsen af Kompetensmäklarutbildningen har bidraget med løft af virksomhedskonsulenternes kompetencer, samt faciliteret et forum for videndeling mellem virksomhedskonsulenter fra forskellige uddannelsesinstitutioner. Introduktionen af Kompetensmäklarutbildningen kan ses som frugtbart korrektiv til den hidtidige fremgangsmåde i aktiviteten. Særligt citatet fra en af de aktivitetsansvarlige kan tolkes som en erkendelse af, at tidligere fremgangsmåde ikke i tilstrækkelig grad har kunnet bibringe disse forandringer. Vi skal nu kigge nærmere på, hvordan denne opkvalificering oprindeligt var tænkt.

3.2 Opkvalificeringen af konsulenternes kompetencer – udbytte af SkanKomp

Opkvalificeringen af virksomhedskonsulenternes kompetencer er en væsentlig del af aktiviteten, særligt gennem videndeling mellem virksomhedskonsulenterne og deltagelse i arrangementer. Videndeling er dog ikke det første, der bliver nævnt som det væsentligt ved SkanKomp. Det gør derimod medfinansiering.

„... det fungerer som medfinansiering. Det er da klart at i det øjeblik, vi siger til en virksomhed, at vi kan finde nogle projektmidler til det her, så er der jo et økonomisk incitament, så prøver vi det af, så kan vi godt se en idé i at gå ind i det her. Jeg kan dog ikke lægge hovedet på blokken og sige, at det ikke var blevet til noget, hvis vi ikke har haft nogen midler. Det kan godt være, at det har været løftestangen til at få sat nogle ting i gang. Det er der da overhovedet ingen tvivl om.“ (interview med virksomhedskonsulent)

Det skal dog ikke misforstås som en „business-as-usual“ tilgang til snarere en mulighed for at metodeudvikle. Medfinansieringen bliver en løftestang til at få virksomhederne med til at afprøve nye ideer til strategisk kompetenceudvikling. Dette er et udbytte, der går igen i flere af interviewene med virksomhedskonsulenterne. Flere steder bliver SkanKomp anvendt til medfinansiering, særligt i forhold til den indledende fase af et arbejde med en given virksomhed, hvilket vi skal vende tilbage til i afsnit 3.4 SkanKomp og virksomheden.

Selve videndelingen er også forgået, dog ad andre veje, end det oprindeligt var intentionen. Opbygningen af en virtuel platform for videndeling i form af casebeskrivelser fra de involverede partnere har tilsyneladende ikke været en succes. På SkanKomps hjemmeside (SkanKomp.eu) er der kun ganske få

casebeskrivelser, overvejende produceret af de aktivitetsansvarlige. Det er derfor ikke den mest hensigtsmæssige fremgangsmåde og heller ikke noget, der bliver nævnt i interviewene med virksomhedskonsulenterne, som noget de har anvendt i deres arbejde.

Faktisk virker det som om, at videndelingen i aktiviteten har været sparsom og fragmenteret.

„Der har ikke været meget videndeling, lad os sige det på den her måde, vi har egentlig kørt hvert vores projekter.“ (interview med virksomhedskonsulent)

Dette beror formentlig på en mulig „misforståelse“, hvor aktiviteten 3.2.3 og Kompetensmäklarutbildningen opfattes som to uafhængige størrelser, da samme virksomhedskonsulent senere i interviewet nævner, at vedkommende har haft stor glæde af de erfa-grupper, der er opstået omkring Kompetensmäklarutbildningen.

Ikke desto mindre peger citatet på, at en egentlig systematisk videndelingen frem til etableringen af Kompetensmäklarutbildningen har været sparsom, og videndelingen har savnet en fælles platform og sprog. Billedet er dog ikke entydigt, da en anden virksomhedskonsulent, der ikke har deltaget på Kompetensmäklarutbildningen nævner, at vedkommende har haft stor glæde af at diskutere med andre konsulenter, vedkommende har stiftet bekendtskab med gennem aktiviteten 3.2.3

„Der ligger jo også nogle metoder omkring strategisk uddannelsesplanlægning, og hele snakken om det, og få lov at vende det med andre konsulenter. Det har også styrket mine kompetencer.“ (interview med virksomhedskonsulent)

SkanKomp har gennem medfinansiering og Kompetensmäklarutbildningen medvirket til muligheden for progressionen i konsulenternes kompetencer i form af afprøvningen af nye ideer samt videndeling mellem konsulenter fra forskellige uddannelsesinstitutioner. Der er især opstået en del uformelle netværk, dog ikke på institutionsniveau men konsulentniveau.

Videndelingen har dog ikke fungeret helt som forventet, hverken i forhold til metode for videndeling (virtuel platform). Samtidig kan der stilles spørgsmålstejn, hvor systematisk en videndelingen, der har fundet sted, når det ikke var besluttet rammesat af Kompetensmäklarutbildningen. Det skal dog retfærdigvis nævnes, at Kompetensmäklarutbildningen „overtager“ konferenceaktiviteten fra aktivitet 3.2.3 før dette program er afsluttet, da kun 1 af 5 planlagte konferencer blev afholdt.

3.3 Organisatoriske forandringer på uddannelsesinstitutionerne

I forhold til forandringer på uddannelsesinstitutionerne som resultat af deltagelsen i SkanKomp viser evalueringen af SkanKomp relativt store forskelle. Udgangspunkt for aktiviteten var at skabe varige forandring blandt konsulenter såvel som institu-

tionsniveau ud fra mantraet om at „dygtige konsulenter kræver dygtige huse“. (interview med aktivitetsansvarlig).

Konsulenterne, der har arbejdet med aktiviteten og Kompetensmäklarutbildningen, har tilegnet sig metoder, de forventer at anvende også efter at SkanKomp-projektet er afsluttet. Det er dog forbundet med det problem, at viden er bundet til den individuelle konsulent; en viden der forsvinder i det øjeblik at konsulenten stopper på den pågældende uddannelsesinstitution.

„Det er os nede på gulvet, der har arbejdet med det.“ (interview med virksomhedskonsulent)

Udsagnet indikerer, at en egentlig institutionel forankring, hvor ledelsen er involveret ikke umiddelbart er nært forestående. Der er dog i interviewmaterialet indikationer på institutioner, hvor den institutionelle forankring er længere fremme.

„Det er en kulturændring. Det er blevet en del af den måde, vi er sammen på i organisationen“ (interview med aktivitetsansvarlig).

Det skal dog bemærkes, at der i citatet refereres til en kursusafdeling, der er underlagt en erhvervsskole, og at organisationen omtalt i citatet er kursusafdelingen.

Implementeringen af en SkanKomp tilgang til kompetenceudvikling har, som det fremgår af citaterne, svære betingelser særligt i Danmark. Hvis vi vender blikket mod Sverige er forholdene anderledes, hvor Kompetensmäklarutbildningen, og dermed strategisk kompetenceudvikling, har været indtænkt i forhold til omstruktureringen af uddannelsesinstitutioner (se evalueringen af Kompetensmäklarutbildningen).

3.4 Virksomhederne og SkanKomp

I dette afsnit vil vi vende os mod virksomhedernes udbytte, og særligt to ting vil blive diskuteret i dette afsnit:

1. Eksempler på forskellige tilgange til strategisk kompetenceudvikling, der er blevet udviklet og afprøvet inden for rammerne af SkanKomp
2. Samt hvordan SkanKomp har bidraget til forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence?

3.4.1 Metoder til strategisk kompetenceudvikling

Før-under-efter-modellen er den tilgang som de aktivitetsansvarlige har udviklet og anvendt på flere virksomheder. Særligt den indledende fase har stor betydning for arbejdet med virksomhedernes strategiske kompetenceudvikling, fordi det i denne fase bliver afgjort, hvorvidt konsulenten får adgang til det strategiske niveau i virksomheden. Hvis dette ikke lykkedes giver det ingen mening at betegne konsulentarbejdet som strategisk kompetenceudvikling. Det er derfor i denne fase væsentlig at virksomheden får en opfattelse af virksomhedskonsulenten som er kompetent samarbejdspartner.

Det anderledes i denne tilgang er før og efter-delen, hvor begge dele og især efterdelen er rettet imod at opbygge en mere varig relation til den pågældende case-virksomhed gennem at yde en mere omfattende servicering af case-virksomheden. Før og efter-delen er indtil videre blevet finansieret gennem SkanKomp. Flere af sådanne virksomhedsforløb er foregået i SkanKomp-regi, hvilket har muliggjort, at virksomhedskonsulenterne har opbygget en erfaring og opkvalificering af kompetencer. Dette kompetenceløft af virksomhedskonsulenterne har bevirket at uddannelsesinstitutionen, hvor den aktivitetsansvarlige er hjemmehørende er begyndt at sælge udviklingsforløb til virksomheder baseret på før-under-efter-modellen uden medfinansiering fra SkanKomp. Dette er altså et eksempel på, at en udvikling, der har vist sig at være mulig ud over SkanKomp.

I en SkanKomp-case har udgangspunktet været virksomhedens værdier, og hvordan disse kunne implementeres i det daglige arbejde. Opstarten har været baseret på flere længerevarende møder med ledelsen med det formål at kortlægge, hvad de gerne vil have forbedret, og hvorfor det er væsentlig for denne virksomhed at opnå disse forbedringer. Dette er et eksempel på en før-fase, der ligeledes var finansieret af SkanKomp-midler. Dette indledende arbejde udmøntede sig i et kursusforløb for alle ansatte i virksomheden (omkring 20 medarbejdere), og et opsamlingsforløb, hvor anvendeligheden af kurset blev diskuteret. Dette har været startskuddet for arrangering af et yderligere forløb, der rækker ud over SkanKomp projektperiode, og derfor ikke kan få medfinansiering herfra. Virksomhedskonsulenten nævner i interviewet, at denne virksomhedscase har dannet præcedens på dennes uddannelsesinstitution, og at casen bliver anvendt som skabelon i flere virksomheder, der ikke har fået medfinansiering af SkanKomp.

En anden tilgang handler om metoder til kompetenceafklaring i virksomhederne. Den pågældende virksomhedskonsulent har udarbejdet nogle spørgeskemaer til ledelse og medarbejdere, der medvirke til at afdække fremtidig kompetencebehov. Besvarelserne bliver sættes sammen til en rapport, der danner baggrund for den fremtidige kontakt med de pågældende virksomheder. Her bliver den anvendt som en slags procesrapport i forhold til hvor langt virksomheden er nået i forhold til afviklingen af deres kompetencebehov.

Det er dog ikke noget, virksomhedskonsulenten præsenterer på første møde med virksomheden.

„Første gang lægger vi et frø“ (interview med virksomhedskonsulent)

Denne type af virksomhedskontakt er altså et resultat af længerevarende kontakt til virksomheden. Introduktionen af kompetenceafklaringskonceptet kommer løbende i takt med opbygning af en tillidsrelation mellem den enkelte konsulent og virksomheden.

Udviklingen af dette redskab er foregået gennem et udviklingsarbejde understøttet af SkanKomp-midler med en virksomhed. Efterfølgende er redskabet blevet videreudviklet som følge af

deltagelse i Kompetensmäklarutbildningen. Redskabet indgår i virksomhedsforløb, der rækker ud over SkanKomp³⁷.

3.4.2 Fællestræk ved metoderne

De præsenterede tilgange er alle baseret på længerevarende relationer, hvor der opbygges en tillidsrelation mellem virksomhedskonsulenten og den pågældende virksomhed. Dette bliver opfattet som en proces, der kræver flere besøg, og derfor kan ses som en relation, der bliver modnet over tid. Et andet lighedstræk er det indledende forbrug af tid, der ikke umiddelbart bliver dækket gennem eventuelt salg af kurser. Der bliver med andre ord investeret i den indledende proces i et case-forløb. Derudover er metoderne noget, der ifølge interviewene, vil blive anvendt efter SkanKomp. Afslutningsvis skal det påpeges, at de forskellige tilgange i udgangspunktet ikke nødvendigvis handler om salg af kurser. Det er gledet i baggrund i forhold til at sikre en varig relation til virksomheden, først derefter bliver der fokuseret på salg af kurser formuleret på baggrund af den oparbejdede viden om virksomheden og dens omgivelser.

3.4.3 Virksomhedernes bestillerkompetence

Vi har set på forskellige tilgange til strategisk kompetenceudvikling, vi skal nu vende vores opmærksomhed mod at diskutere, hvorvidt virksomhedernes bestillerkompetencer er blevet udviklet.

„Vi giver dem jo faktisk et sprog. Det handler ikke kun om strategi. Det handler om at give dem bestillerkompetence til at kompetenceudvikle egne organisationer[...] Jeg bliver simpelt hen så overrasket over, hvor mange ledere, direktører og indehavere, der faktisk overhovedet ingen gang har et sprog for hverken efteruddannelse eller kompetenceudvikling. Det indgår ligesom ikke i deres tanker“ (Interview med arbejdsapakkeansvarlig)

Citatet illustrerer på mange måder den virkelighed som virksomhedskonsulenterne møder i deres daglige arbejde. I den situation bliver en øget fokusering på før-delen i en virksomhed, hvor omdrejningspunktet er afdækning af behov, særlig relevant.

Før-delen giver samtidig en mulighed for at virksomhedskonsulent og virksomheden kan snakke sig ind på hinanden. Sprogliggørelse er en begyndelse og en væsentlig forudsætning for at kunne tale om bestillerkompetence. Der mangler dog noget. Bestillerkompetence er evnen til at koble den strategiske planlægning i virksomheden med kompetenceudvikling, samt efterspørgsel efter den relevante uddannelse, der kan dække kompetencebehovet (Lassen; 2012)³⁸. Til dette formål er en sproglighed nødvendig men ikke tilstrækkelig.

En virksomhedskonsulent oplever problemet på en lidt anden måde:

³⁷ Den pågældende konsulent, der har udviklet redskabet har videndelt med kollegaer internt på uddannelsesinstitutionen.

³⁸ Grundantagelsen i Lassen (2012) er, at bestillerkompetence nødvendigvis må forholdes til udbuddet, og ikke alene efterspørgslen. Herved bliver det en relation mellem virksomheden og uddannelsesinstitutionen. Det kan selvfølgelig ikke udelukkes, at en virksomhed alene kan lave denne kobling mellem efterspørgsel begrundet i strategiske betragtninger og have indsigt i udbuddet af relevant uddannelse. Oftest er det dog ikke tilfældet, hvorfor de metodiske tilgange til strategisk kompetenceudvikling er relevante.

[Det kan være] produktionschefen som simpelthen står med et konkret faglig behov. „Jeg skal have mine medarbejdere på et eller andet kursus som de står og mangler“, og det er tit sådan driftsfolk tænker. HR-afdelingen tænker mere på at få lagt nogle planer...“ (interview med virksomhedskonsulent).

Driftsansvarlige har ofte et meget konkret syn på efteruddannelsesaktivitet, hvor HR ofte er mere strategisk orienteret. Der må nødvendigvis også være kobling mellem produktionen og de strategiske betragtninger omkring medarbejderne før bestillerkompetencen kan være tilstede.

De tidligere refererede metoder til kompetenceudvikling bygger på den præmis, at virksomhederne ofte ikke selv har en tilstrækkelig høj grad af bestillerkompetence, hvorfor efterspørgslen konstrueres i et samarbejde mellem virksomhedskonsulent og virksomheden. Før-delen er en afdækning af behov (erkendte eller uerkendte), spørgeskemaerne til af kompetenceafklaring bliver på samme måde redskaber til virksomhedskonsulentens arbejde med strategisk kompetenceudvikling på virksomheden.

Enkelte har oplevet en ændring i bestillerkompetencen hos virksomhederne:

„Nu ringer de til os“ (interview med aktivitetsansvarlig). I de tilfælde, hvor det er sket, har det primært drejet sig om, at virksomheden har hørt om de muligheder for hjælp til strategisk kompetenceudvikling, der kan hentes i SkanKomp.

Formuleringen af efterspørgslen af efteruddannelse koblet til strategisk planlægning i virksomheden udspringer ofte af et samarbejde med en virksomhedskonsulent, eller som resultat af efterspørgsel af en bestemt type af konsulentbistand. Hjælp eller ej, anvendelsen af de forskellige metoder til strategisk kompetenceudvikling ændrer efterspørgslen og brugen af efteruddannelse blandt de deltagende virksomheder. Hvorvidt denne ændring er af varig karakter, er dog straks vanskeligere at afgøre.

Konklusion

I forhold til oplysningerne fra aktiviteten i statusrapporterne er de kvantitative mål om 1573 case-forløb og 184 involverede konsulenter blevet indfriet. Indfrielsen af konferenceaktiviteten på fem konferencer blev ikke indfriet. Kun en konference blev afholdt. Dette skyldes dog, at aktivitet 3.2.3 indgik i samarbejdet omkring Kompetensmäklarutbildningen, hvorved konferenceaktiviteten fra 3.2.3 overgik til hertil.

I aktiviteten var der formuleret kvalitative mål omkring opkvalificeringen af virksomhedskonsulenternes kompetencer. Umiddelbart synes dette at være indfriet, som de anvendte citater i ovenstående giver udtryk for. Dog er det vanskeligt at konkludere noget om omfanget og dybden af denne opkvalificering, da konklusionen alene beror på virksomhedskonsulenter egen selvforståelse. Denne indfrielse skyldes i overvejen- de grad oprettelsen af Kompetensmäklarutbildningen, der har haft to funktioner 1) introduktion til konkrete metoder til strategisk kompetenceudvikling, og 2) som knudepunkt for viden-

deling mellem virksomhedskonsulenterne. En videndeling, der har været fragmenteret inden for aktiviteten i sig selv. Ideen om casebeskrivelser og videndeling på konferencer fik aldrig den ønskede gennemslagskraft. „Kun“ 6 casebeskrivelser er at finde på hjemmesiden, alle fra de arbejdsopdragsansvarlige i Silkeborg. Der er med andre ord mangelfuld deltagelse fra de øvrige partnere i projektet. Hvis deling af casebeskrivelser blev formuleret som et krav fremfor en mulighed kunne det muligvis have sikret en højere grad af videndeling via denne platform. Det vil dog kræve en strammere projektstyring fra projektledelsens side, hvis sådanne krav skulle sættes igennem.

Væsentlig mere frugtbar fremstår Kompetensmäklarutbildningen derfor i forhold til opfyldelsen af aktivitetens målsætning om opkvalificering af virksomhedskonsulenternes kompetencer. Umiddelbart giver Kompetensmäklarutbildningen virksomhedskonsulenterne et fælles udgangspunkt, hvorudfra de kan dele deres erfaringer. På samme måde som virksomhederne generelt „mangler“ sprog og forståelse for efteruddannelse, så er det befordrende for samarbejdet med virksomhedskonsulenterne at de har en fælles referenceramme, når de skal dele viden med hinanden. Det peger i retning af, at fælles metodeanvendelse/udgangspunkt for virksomhedsarbejdet ville være befordrende for den senere videndeling og opkvalificering af konsulenternes kompetencer.

Videndelingen er dog stadig problematisk i forhold til de virksomhedskonsulenter og uddannelsesinstitutioner, der ikke har deltaget aktivitet i Kompetensmäklarutbildningen.

Angående intentionen omkring varige netværk mellem uddannelsesinstitutioner er det tvivlsomt, hvorvidt dette er foregået. Derimod er der indikationer på uformelle netværk mellem virksomhedskonsulenter på de forskellige uddannelsesinstitutioner. Så denne målsætning er delvist opfyldt.

Intentionen om at opkvalificeringen af virksomhedskonsulenterne skulle forplante sig i resten af organisationen er relativt begrænset, dog fortæller de aktivitetsansvarlige om, at der har fundet kulturforandringer sted i deres afdelinger. Helt det samme niveau kan ikke genfindes blandt de øvrige interviewede virksomhedskonsulenter.

I forhold til ændring af virksomheders tilgang til kompetenceudvikling fra „brandslukning“ til strategisk kompetenceudvikling viser gennemgangen af eksempler på metoder til strategisk kompetenceudvikling, at der er sket en forandring. SkanKomp har gennem medfinansiering bevirket, at de involverede virksomheder har deltaget i forløb med et strategisk sigte.

Det centrale i tilgangen til strategiske kompetenceudvikling er, før-delen. Et grundigt forarbejde skaber på mange måde forudsætninger for en strategisk implementering af kompetenceudvikling og måske lige så vigtigt, mulighed for en varig kontakt til virksomheden.

Det springende punkt i forhold til de fremadrettede konsekvenser af SkanKomp er, hvorvidt virksomhederne vil påtage sig den udgift, der indtil videre har været dækket af SkanKomp.

Der er i datamaterialet eksempler på, at forløb udviklet med medfinansiering af SkanKomp, også kan sælges uden medfinansiering. Samtidig peger alle de interviewede virksomhedskonsulenter på, at de metoder/fremgangsmåder de har udviklet/lært gennem deltagelsen i SkanKomp vil blive anvendt fremadrettet.

Er virksomhederne så blevet bedre til at bestille, er deres bestillerkompetence blevet forbedret? Der kan på baggrund af det empiriske materiale ikke konkluderes direkte på dette spørgsmål. Indirekte kan det nævnes, at virksomhedskonsulenterne har anvendt nogle metoder, der understøtter en mere strategisk funderet efterspørgsel. Hvorvidt virksomhederne efterfølgende selv kan forstå denne efterspørgsel er usikker. Som minimum har de dog et sprog, hvormed de kan tale om efteruddannelse.

Da SkanKomp er et Interreg-projekt er der klare forventninger om, at grænseoverskridende aktivitet finder sted. Det er dog vanskeligt at få øje på i aktiviteten i sig selv, da en styregruppe aldrig blev oprettet, hvorfor overblik over aktiviteterne i de andre nordiske lande, selv mellem de enkelte partnere er mangelfuld. Er krævet om grænseoverskridende aktivitet i et vist omfang blevet til gode set gennem aktiviteten deltagelse i arrangeringen af Kompetensmäklarutbildningen.

Tilbage står nu kun at se, hvorvidt de tiltag, der er blevet gjort, er langtidsholdbare. Vil virksomhederne selv finansiere, den del SkanKomp tidligere medfinansieret? Vil det lykkes at få virksomhedskonsulenternes erfaringer og metoder indlejret i organisationen eller vil det forblive en personbåren opkvalificering? Vil der blive arbejdet videre med de udviklede metoder, så der kan ske en progression i arbejdet med VEU?

Indfrielse af Søjlen mål og målsætning

Af Kelvin Baadsgaard, CARMA og FCE

Målsætningen for Søjle 3. *Forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence* bestod af to dele, for det første skulle aktiviteterne bidrage til at virksomhederne blev bevidstgjort om deres situation, organisation, uddannelsesbehov og det at købe uddannelsesløsninger og for det andet skulle virksomhederne blive bedre til at formulere behov. Og som kvantitative mål, at 184 medarbejdere ville deltage i aktiviteten og at 1573 virksomheder ville sikre bestillerkompetencefremmende aktiviteter.

I forhold til oplysningerne fra aktiviteterne i statusrapporterne er de kvantitative mål for søjlen om 1573 case-forløb og 184 involverede konsulenter blevet *indfriet*. For begge de to afrapporterede projekter gælder endvidere, at de kvantitative mål, der særskilt er opstillet for den enkelte aktivitet i et vist omfang er nået. Antallet af deltagere i projektet er opnået ligesom antallet af medarbejdere og antallet af vikarer, der skal deltage i jobrotation, er indfriet, derimod er eksempelvis antallet af konferencer, inddragelse af brancheråd, og antallet af virksomhedsbesøg ikke nået.

I forhold til søjlens kvalitative mål vedrørende forbedringen af virksomhederne viden og evner til at formulere behov tegner der sig et mere *broget billede*.

Det har således ikke været muligt ud fra evalueringen af aktivitet 3.1 Jobrotation at afgøre, om virksomhedernes bestillerkompetence er blevet forbedret. Det har ikke været muligt at afdække, om planlægningshorisonterne er blevet forlænget, eller om virksomhederne er blevet mere bevidst om at inddrage omverdensanalyser i deres overvejelser. Om der er udviklet en mere strategisk tilgang til uddannelsesplanlægning gennem jobrotation, har vi altså ikke kunnet afgøre ud fra vores undersøgelse.

I forhold til ændring af virksomheders tilgang til kompetenceudvikling, fra hvad vi kunne kalde en „brandlukningstilgang“ til en strategisk kompetenceudviklingstilgang, viser gennemgangen af aktivitet 3.2.3 *Strategisk kompetenceudvikling*, at der er sket en forandring, idet virksomheder har deltaget i kompetenceforløb, der har haft et strategisk sigte. En forandring der i et vist omfang kan tillægges, at disse forløb har været økonomisk attraktive for virksomhederne, idet SkanKomp netop har medfinansieret forløb, der har haft et strategisk sigte.

Det springende punkt i forhold til de fremadrettede konsekvenser af SkanKomp er derfor, i hvilket omfang virksomhederne selv vil påtage sig den udgift, der indtil videre har været dækket af SkanKomp. Et forhold i denne sammenhæng, der peger i positiv retning, er, at datamaterialet har givet eksempler på, at forløb udviklet med medfinansiering af SkanKomp, også kan sælges uden medfinansiering. Samtidig peger alle de interviewede virksomhedskonsulenter på, at de metoder/fremgangsmåder, de har udviklet/lært gennem deltagelsen i SkanKomp, vil blive anvendt fremadrettet.

I forhold til Søjlen kvalitative mål om at forbedre virksomhedernes bestillerkompetence, er der også formuleret mål i aktiviteterne, der dels er rettet mod metodeudvikling og dels mod virksomhedskonsulenternes kompetencer, idet nye metoder og et kompetenceløft hos virksomhedskonsulenter ses som en forudsætning for at kunne forbedre virksomhedernes bestillerkompetence.

Med hensyn til metodeudviklingen blev målet indfriet i aktivitet 3.2.3 *Strategisk kompetenceudvikling* hovedsagligt gennem deltagelsen i aktivitet 1.3 *Kompetencemægleruddannelsen (se nedenfor)*, mens at der kun i meget begrænset omfang var tale om metodeudviklingen i aktivitet 3.1. *Jobrotation*.

I aktivitet 3.2.3 *Strategisk kompetenceudvikling* var der formuleret kvalitative mål omkring opkvalificeringen af virksomhedskonsulenternes kompetencer som et led i forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence. Umiddelbart forekommer dette at være indfriet. Dog er det vanskeligt at konkludere noget om omfanget og dybden af denne opkvalificering, da konklusionen alene beror på virksomhedskonsulenter egen selvforståelse.

Denne indfrielse skyldes i overvejende grad oprettelsen af aktivitet 1.3 *Kompetencemægleruddannelsen*, der har haft to funktioner 1) introduktion til konkrete metoder til strategisk kompetenceudvikling, og 2) at fungere som knudepunkt for videndeling mellem virksomhedskonsulenterne. Hvor det specielt har været den første funktion, der har båret frugt.

Er virksomhederne så blevet bedre til at bestille uddannelsesforløb, er deres bestillerkompetence blevet forbedret? Der kan på baggrund af det empiriske materiale altså ikke konkluderes direkte på dette spørgsmål. Indirekte kan det nævnes, at virksomhedskonsulenterne har anvendt nogle metoder, der understøtter en mere strategisk funderet efterspørgsel. Hvorvidt virksomhederne efterfølgende selv kan forestå denne efterspørgsel er usikker. Men som evalueringen viser, har de dog fået et fællessprog, hvormed de kan tale om efteruddannelse.

For begge aktiviteter gælder, at de har ændret deres programteorier undervejs, og for jobrotation gælder helt klart, at aktiviteten ikke er blevet implementeret efter programteoriens anvisninger. Vi har altså med det paradoks at gøre, at de kvalitative mål kun med forbehold kan siges at være indfriet for søjlen såvel som for aktiviteterne, mens at de kvantitative mål er opfyldt for søjlen og i høj grad i aktiviteterne, selvom implementeringen ikke har levet op til programteoriene.

For begge aktiviteter var det et mål, at der skulle ske en erfaringsudveksling mellem institutioner og skoler.

Hvor videndelingen mellem aktivitetens partnere kun i begrænset omfang blev understøttet gennem struktureringen af aktivitet 3.2.3 *Strategisk Kompetenceudvikling* var organiseringen af aktivitet 3.1 *Jobrotation* centreret om udveksling af erfaringer

ger mellem deltagerne. Evalueringen viser, at der har været en erfaringsudveksling mellem skolerne, men et egentligt samarbejde mellem skolerne om jobrotationsprojekter har været meget begrænset. Ligeledes, at der har været erfaringsudveksling mellem partnerne i aktivitet 3.2.3 *Strategisk Kompetenceudvikling* primært på grundlag af deltagelse i aktivitet 1.3 *Kompetencemægleruddannelsen*, men at videndelingen dog stadig er begrænset trods intern erfaringsoverlevering og afholdelse af projektmøder og konferencer i forhold til de virksomhedskon-sulenter og uddannelsesinstitutioner, der ikke har deltaget aktivitet i *Kompetencemægleruddannelsen*.

Med spørgsmålet om videndeling berører vi SkanKomp-projektets overordnede mål om at skabe et grænseoverskridende samarbejde. Vi vil derfor se på, i hvilket omfang søjlen har medvirket til at indfri SkanKomps overordnede formål om at udvikle grænseoverskridende samarbejds løsninger.

Har Søjlen været grænseoverskridende

Først kan det fastslås, at begge aktiviteter under søjle 3 har haft et mål om at projektets resultater skal kunne bredes ud til hele Kattegat-Skagerrak området, der har altså i ansøgning og aktivitetsbeskrivelserne været et tydeligt grænseoverskridende element. Hvordan er det så gået med at indfri denne målsætning.

I forhold til aktivitet 3.2.3. Strategisk kompetenceudvikling er det dog vanskeligt at få øje på i selve aktiviteten, da en styre-gruppe aldrig blev oprettet, hvorfor overblik over aktiviteterne i de andre nordiske lande, selv mellem de enkelte partnere er mangelfuld. Med deltagelse i arrangementet af *Kompetensmäklarut-bildningen* blev den grænseoverskridende aktivitet i et vist omfang tilgodeset, og gennem deltagelsen i kursusafviklingen blev erfaringer og ideer delt på tværs af de tre landegrænser.

Endvidere må det konstateres, at det ikke lykkedes at få norske og svenske partnere interesseret i aktivitet 3.1 Jobrotation. Det skortede ikke på velvilje og initiativer fra aktiviteten selv på at eksportere ideen til de øvrige lande, men efter en forgæves "charmetur" for at præsentere begrebet og for at få direkte kontakt til svenske og norske partnere opgave man fra dansk side denne eksport eller spredning af jobrotationsideen. I statusrapporten formuleres det således „*Det er ikke lykkedes for os at få involveret de svenske og norske partnere i aktivitet 3.1 og har p.t. valgt ikke at bruge flere resurser på det*“.

Den manglende interesse for redskabet i Norge og Sverige og dens relative popularitet i Danmark kan nok forklares med de forskellige økonomiske støtteordninger i landene. Eksemplet peger på den økonomiske støttes centrale betydning for jobrotationsredskabets succes, ligesom evalueringen i øvrigt peger på, at de økonomiske incitamenter i Interreg-bevillingen ser ud til at have haft en stor betydning for en del af skolernes deltagelse i aktiviteten og virksomhedernes deltagelse i Strategisk Kompetenceudvikling.

Litteratur:

Undervisningsministeriet (2010): *Opsøgende vejledning og rådgivning om voksen- og efteruddannelse*. Undervisningsministeriet: København

Lassen, Morten et al. (2004): *Motivation og barrierer for virksomhedernes brug af VEU*. Finansministeriet: København

Lassen, Morten og Anja Viegh Jørgensen (2009): *Kompetenceudvikling – hvordan?* København: Nationalt Center for Kompetenceudvikling, DPU Århus Universitet

Socialstyrelsen (2012): *Anvisninger om investering og redovisning av Omvårdnadslyftet*. Stockholm Dnr. 13679/2012

Viegh Jørgensen, Anja og Morten Lassen (2009). *En forskningsbaseret beskrivelse og dokumentation af voksen- og videreuddannelsessituationen i Danmark*

Skankomp-dokumenter:

- Skankomp ansøgning Interreg IV A (2010): Ansökan om medfinansiering från EU Interregmedel och norska Interreg-midler (ansøgningsrunda 1. februari – 1. mars 2010)
- Skankomp (2011): „Aktivitetsbeskrivelse“
- Skankomp statusrapport nr. 1
- Skankomp statusrapport nr. 2
- Skankomp statusrapport nr. 3
- Skankomp statusrapport nr. 4
- Skankomp statusrapport nr. 5
- Skankomp Programteori – Prograteori for Skankomp December 2011 Baadsgaard, Kelvin, Mads Peter Klindt, Maria Louise Johansen, Rasmus Juul Møberg, Morten Lassen.
- Skankomp bestillerkompetence – bidrag til en helhedsforståelse Lassen, Morten og Rasmus Møberg, Skankomp April 2012.
- Jobrotation-Arbejdspakke 3.1 projektbeskrivelse R01-R09

Hjemmesider/internet

- <http://www.skankomp.eu/>
- http://www.brugjobrotation.dk/_bin/files/haandbog-jobrotation.pdf
- <http://brnordjylland.dk/da/Regionalt-prioriteret-indsats/Jobrotation/De-gode-historier-om-jobrotation.aspx>

Bilag: Oversigt over søjlens mål

Søjlens mål		
Kvalitative mål	<i>Blive bevidstgjort om deres situation, organisation, uddannelsesbehov og det at købe uddannelsesløsninger</i>	3.1 ingen indikationer på at det er sket 3.2.3 Deltaget i kompetenceforløb med sigte på skift fra „brandslukning“ til strategisk uddannelsesplanlægning
	<i>Blive bedre til at formulere behov</i>	3.1 ingen indikationer på at det er sket 3.2.3 Deltaget i kompetenceforløb med sigte på skift fra „brandslukning“ til strategisk uddannelsesplanlægning
Kvantitative mål	<i>184 medarbejdere deltager i aktiviteten</i>	3.1 Ikke oplyst men mindst de 12, der har deltaget i styregruppemøder 3.2.3 Ikke oplyst
	<i>1573 virksomheder sikres bestillerkompetencefremmende aktiviteter.</i>	3.1 82 virksomheder deltaget 3.2.3 Ikke oplyst

Aktivitet 3.1 Jobrotation

Målsætning	<i>At udvikle en anderledes tilgang til jobrotation, således at små og mellemstore virksomheder, (offentlige og private) får en målrettet og strategisk tilgang til uddannelse af virksomhedernes medarbejdere i overensstemmelse med virksomhedernes udviklingsplaner.</i>	Ikke opfyldt
	<i>At de små og mellemstore virksomheder tænker jobrotation i forhold til rekrutteringsgrundlag og fastholdelsespolitik for medarbejderne.</i>	Diskutabelt om det er opfyldt. Arbejder på at lave en HR funktion, i et samarbejde mellem job-centre, uddannelsesinstitutioner og erhvervskontorer, der kan støtte virksomheder i forbindelse med ansøgninger og tilrettelæggelse af jobrotationsforløb.
	<i>At opkvalificere arbejdsstyrken, således at denne er attraktiv i forhold til virksomhederne.</i>	Der er sket en opkvalificering af deltagerne, men diskutabelt hvor meget der kan generaliseres.

	<i>At undersøge, afprøve og vurdere betydningen af netværk mellem Jobcentre, Erhvervsråd, faglige organisationer, etc. til gennemførelse af jobrotationsprojekter.</i>	<i>Ikke forsøgt systematisk. SkanKomp er medvirkende til samarbejde mellem skolerne.</i>
	<i>Endvidere skal delprojektet sikre, at „best practice“ bliver delt med de svenske og norske deltagere.</i>	<i>Afviklede et oplæg og fik en præsentations- aftale (Roadshow) men, det lykkedes dog ikke at eksportere idéen</i>
Kvantitative mål		
<i>Kvantitative mål</i>	<i>Gennemførelse af minimum 14 jobrotationsforløb med i alt ca. 2.750 deltagere. 95 % af rotationsvikarerne gennemfører forløbene</i>	<i>Målene er overopfyldt 82 projekter igangsat 9.278 deltagere</i>
	<i>20 % af rotationsvikarerne har varigt arbejde 2 måneder, efter at forløbene er afsluttet</i>	<i>266 vikarer svarende til 17 % er i beskæftigelse. Dog usikkert om det er 2 måneder efter afsluttet forløb (ingen præcis opgørelse)</i>
	<i>Afprøvning af 2-4 forskellige modeller for organisatorisk set-up i forhold til at gøre jobrotation attraktivt for virksomhederne</i>	<i>Ikke effektueret</i>
	<i>Afholdelse af 2 studiebesøg hos nogle af de deltagende virksomheder.</i>	<i>Ændret til 1 „roadshow“ i Sverige</i>
	<i>Jobrotationsinspirationskatalog, evt. www-baseret katalog</i>	<i>Ikke effektueret</i>
	<i>Involvering af minimum 4 forskellige brancheforeninger ændret til faglige organisationer</i>	<i>Ikke effektueret</i>

Aktivitet 3.2.3 Strategisk kompetenceudvikling i virksomheder

Kvalitativemål	At samarbejdet mellem de enkelte uddannelsesinstitutioner og virksomhederne vil forme sig som et partnerskab, der vil forsætte efter SkanKoms ophør	Begrænset på institutionsniveau. Derimod er der indikationer på uformelle netværk mellem virksomhedskonsulenter på uddannelsesinstitutioner. Så denne målsætning er delvist opfyldt.
	Løfte partnervirksomhederne i forhold til strategisk kompetenceudvikling	I forhold til ændring af virksomheders tilgang til kompetenceudvikling fra „brandslukning“ til strategisk kompetenceudvikling viser gennemgangen af eksempler på metoder til strategisk kompetenceudvikling, at der er sket en forandring. SkanKomp har gennem medfinansiering bevirket, at de involverede virksomheder har deltaget i forløb med et strategisk sigte.
	Løfte medarbejdernes kompetencer	Er sket. Dog usikkert i hvilket omfang hos konsulenter der ikke har deltaget i kompetencemægleruddannelsen.
„Kvantitative mål“	184 medarbejdere deltager	Er i følge statusrapporter indfriet
	Samarbejde med 1.573 virksomheder og institutioner under projektet	Er ifølge statusrapporter indfriet
	Afholdelse af 5 konferencer	Kun afholdt 1

Kapitel 5. Afslutning

Af Kelvin Baadsgaard, CARMA og FCE

Evaluering af overordnede mål og afslutning

Som det fremgår af de tidligere kapitler har evalueringen overordnet vist, at målene og sigtet med de enkelte aktiviteter langt hen ad vejen er blevet indfriet, men omvendt at det ikke har været tilfældet for alle mål og alle målsætninger i alle aktiviteter. Nedenfor vil vi gennemgå i hvilket omfang de overordnede mål og målsætninger, der er opstillet for projektet, er blevet indfriet. Dernæst vil vi med baggrund i vores observationer og erfaringer reflekterer over nogle af de styrker, barrierer og u hensigtsmæssigheder, vi er stødt på undervejs i evalueringen.

Aktivitetsniveau

Vi kan beskrive SkanKomp, som en projektorganisation, der fik etableret en produktiv organisation efter en etablerings- og opstartsproces, der var præget af begyndervanskeligheder og ufærdige konstellationer. En organisation der trods disse opstartsproblemer og et deraf afledt mindre forbrug i projektets første år, langt hen ad vejen har indfriet de mål og målsætninger, der blev opstillet i projektansøgningen, og som fik udnyttet den tildelte bevilling.

Der er dog tale om lidt af en tilsnigelse, når vi siger at den tildelte bevilling blev forbrugt, idet det er den reducerede bevilling, eller det reducerede budget, der blev brugt. De svenske og danske partners 2010 budgetter blev reduceret i forhold til ubrugte midler i 2010. Det kan blandt andet tillægges, at de danske partnere og aktiviteter var hæmmet af den forsinkelse, den nye partnerkonstruktion medførte i forhold til at iværksætte aktiviteter³⁹. Men faktum er, at der efter en lidt træg start kom „damp under kedlerne“, således at projektbevillingen blev forbrugt. Det var dog ikke indenfor alle aktiviteter og hos alle partnere, at bevillingen blev forbrugt. Der kan således iagttages store forskelle i aktivitetsniveauet mellem partnerne. Et forhold der blev forsøgt rettet op på gennem omposterings mellem partnerne, men som forekommer at have været begrænsende for aktivitetsniveauet undervejs, idet de institutioner, der havde „brugt“ deres bevillinger, ikke havde sikkerhed for, at nye aktiviteter kunne blive medfinansieret.

Trods disse opstarts problemer er det samlede bevillingsforbrug udtryk for et højt aktivitetsniveau i projektet, hvilket vi også finder bekræftet i det aktivitetsomfang, vi har registreret gennem vores evaluering af projektet. Som de foregående kapitler har vist, har de enkelte aktiviteter og søjler i høj grad indfriet de mål og målsætninger, der er blevet opstillet. Dette forhold afspejler sig endvidere også i den opgørelse over udviklingen i de præstationsindikatorer, som SkanKomp indmeldte for projektet.

Indikatorer

Som indikatorer for i hvilket omfang projektet levede op til målene i EU programmet, blev der som gennemgået i kapitel 1.

³⁹ En omorganisering, der er sket med baggrund af EU-regler, hvor hver enkelt partner blev „økonomiansvarlig“.

formuleret en række programindikatorer, som SkanKomp skulle sætte måltal for. De generelle programindikatorer omhandler samarbejdsgrad, grænseforhindringer, grænse regional kompetence og informationsindsatser. Derudover er der opstillet såkaldte specifikke prioritetsindikatorer, der omfatter planer, program og strategi samt tilgængeligheden i projektet. I forhold til de måltal for generelle programindikatorer, der blev opstillet for SkanKomp, viser opgørelsen

- at der blev afholdt 61 af de 65 grænseoverskridende møder, der blev opstillet som måltal, der deltog dog langt flere deltagere end de 225 kvindelige og 225 mandlige deltagere, der blev sat som mål, idet det er opgjort at der har deltaget 861 kvinder og 875 mænd på diverse konferencer, seminarer og møder.
- Der blev som målsat identificeret 1 formel grænseforhindring og oplevet 1 grænseforhindring.
- I forhold til forbedring af grænsekompetencer blev der afholdt dobbelt så mange kundskabsforbedrende aktiviteter som målsat idet der blev afholdt 30 mod forventet 15, med 39 kvindelige deltagere og 45 mandlige deltagere, hvilket er færre end der var målsat.
- I forhold til informationsindsatser er der indmeldt, at der skal skabes 3 informationsprodukter og 15 informationssprednings aktiviteter, her blev der udarbejdet 6 informationsprodukter men blot foretaget 13 informationsspredningsinitiativer. Der er ikke fra projektet opgjort om måltallet på de 60.000 kvinder og 63.500 mænd er blevet nået.

(Kilde. Statusrapport 5)

I forhold til de specifikke programindikatorer har SkanKomp projektet som mål indmeldt: at der skal være 5 nye indsatser, det er opgjort, at der er udviklet 4: idet etablering af netværk, udvikling af blended learning, analyse af fremtidens kompetencebehov og skabelse af mobile lærere, alle er blevet udført. De tre planer og programmer for øget sammenspil mellem by og land er blevet gennemført. Dog oplyses det, at indikatorer for tilgængelighed ikke er blevet opfyldt. Der er ikke blevet iværksat initiativer for indikator, ligesom der ikke er udviklet en serviceløsning. Der er kun skabt 4 nye institutionelle samarbejds mønstre mod de målsatte 10. Men generelt er de fleste indikatorer blevet opfyldt (se bilag).

Mål og målsætninger

I forhold til projektets tre overordnede målsætninger: *der skal skabes mere og bedre kompetenceudvikling, arbejdet skal være grænseoverskridende og resultaterne skal være holdbare og have varighed.*

Den grænseoverskridende merværdi er blevet indfriet, gennem den overførsel af viden og ideer, der er sket på tværs af aktivitetsspakker, det drejer sig bl.a. om de norske anvendelser af erfaringer med læringscentre i Sverige, gennem den informati-

onsudvikling og gensidige inspiration, der er sket på diverse konferencer og møder og oprettelsen af det grænseoverskridende samarbejde, der er etableret mellem flere af partnerne i forlængelse af SkanKomp projektet.

Endvidere er der i et vist omfang tale om, at resultaterne af projektet har manifesteret sig i varige foranstaltninger eksempelvis som kompetencemæglerfunktioner i Trollhättan og Arendal.

I ansøgningen havde man præciseret målsætningen inden for fem specifikke områder:

- *Videreføring af netværk*
- *Videreføring af virksomhedskontakt*
- *Anvendelse af analyser*
- *Forsættelse af det strategiske arbejde med voksenuddannelse*
- *Anvendelse af metoder og kompetencer*“ (EU-ansøgning pkt. 6.14)

Hvor det blot er anvendelsen af analyser fra den del af SkanKomp projektet, der omhandlede udviklingen af analyser, der ikke ser ud til at være eller blevet anvendt i arbejdet. Endvidere er det forskellige signaler, der er givet fra institutionerne om i hvilket omfang metoder og kompetencer vil blive anvendt i institutionernes fortsatte arbejde.

Med hensyn til målet om at skabe mere og bedre kompetenceudvikling er den del af opgaven, der vedrører institutionernes kompetencer blevet indfriet, ligesom der er skabt netværk og samarbejdsrelationer mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder og mellem uddannelsesinstitutioner indbyrdes, hvorimod den del af opgaven, der drejede sig om at udvikle virksomhedernes bestillerkompetence, og forbedre virksomhedernes strategiske kompetenceudvikling kun i begrænset omfang er indfriet. Det lykkedes således ikke SkanKomp projektet, i nævneværdig grad at inddrage virksomhederne aktivt i denne del af projektet.

Med hensyn til de effektmål, der blev opstillet for projektet, hvor der angives en indirekte effekt, som bestod i at øge fokus på kompetenceudvikling for befolkningen i programområdet, således at 123.500 personer skulle komme til at høre om projektet via diverse informationsprojekter, angiver projektet, at dette tal er opnået, med henvisning til den medieomtale der har været af projektet. Endvidere havde man den forventning til den langsigtede effekt af projektet, at der vil blive iværksat 3-5 % flere kompetenceaktiviteter, en effekt det ikke har været muligt at opføre.

Programteori

SkanKomp projektet byggede på en overordnet programteori, der antog, at netværket ville være i stand til at kvalificere rammerne for bedre „kompetenceudvikling på arbejdsmarkedet“ gennem netværksdeltagernes forudsætninger for at målrette deres indsats. Den umiddelbare effekt forventes at være „bedre forudsætninger for at målrette uddannelses tilbuddene, at styr-

ke uddannelsesindsatsen og virksomhedssamarbejdet, ligesom netværket kan bidrage til at koordinere tilmeldingen til voksen- og efteruddannelses tilbuddene“.

Programteorien er delvis blevet indfriet idet netværket har været med til at kvalificere dele af rammerne for bedre kompetenceudvikling. I forhold til de enkelte hovedområder⁴⁰ eller søjler som projektet er opdelt i viser evalueringen, at Søjle 1, der omhandler forbedring af institutionskompetence, er intentionen bag hovedaktiviteten i højeste grad er indfriet. Der er således etableret en ny uddannelse, skabt nye metoder og foregået en opkvalificering af de deltagende medarbejdere samt etableret nye funktioner til at varetage opgaven. Endvidere står det klart, at der ikke helt er skabt de netværk og det samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder som der var lagt op til, flere netværk består udelukkende af aktører på institutionsiden eller omfatter udelukkende offentlige organisationer. Men samtidig må det påpeges at nogle af de institutionsnetværk, der er blevet etableret har medvirket til, at serviceringen af virksomhederne foregår ud fra et mere omfattende perspektiv end tidligere, fordi det både omfatter uddannelses-, erhvervs- og beskæftigelsesinstitutioner. Endelig at intentionen og målet om at forbedre virksomhedernes bestillerkompetence, der lå bag Søjle 3, kun i beskedent omfang ser ud til at være blevet indfriet. Som beskrevet er det begrænset hvor mange virksomhedsnetværk der er blevet etableret, og der er yderst begrænset hvor mange virksomheder der har iværksat en egentlig strategisk kompetenceudvikling. Det har således været meget vanskeligt at dokumentere, at de oprindelige ambitioner, der lå bag søjlen, er blevet nået.

Programteoriens spændvidde, der rækker fra det overordnede skandinaviske netværk til effekter på virksomhedsniveau, der omfatter tre nationer med forskellige rammebetingelser, involvere mange institutioner og mange involverede aktører, er så komplekst, at det er vanskeligt at forbinde intervention og effekt. Når den ønskede kompetenceudvikling samtidig indeholder et tidsperspektiv, der metodisk gør det umuligt på nuværende tidspunkt at opgøre effekter af indsatsen, kan vi ikke konkludere på programteoriens gyldighed. Vi kan konstatere, at en række indikatorer og mål er blevet opfyldt, at underliggende programteorier i aktivitetspakkerne er blevet revideret, og at ikke alt er blevet implementeret som beskrevet i projektansøgningen. Dette vil vi behandle sammen med nogle af de positive og negative forhold i projektafviklingen, som vi finder interessante at fremdrage.

Organisering, styring og struktur

Et første forhold, der har påkaldt sig opmærksomhed, er de forskellige måder, rollen som aktivitetsansvarlig blev udfyldt på. Et forhold, der i et vist omfang kan tilskrives, at rollen ikke blev tydeligt defineret i projektet, og selv om der fra Lead-partner undervejs i projektet kom enkelte præciseringer af opgaven med hensyn til blandt andet afrapportering af statusrapporter, så var der og blev der ikke skabt nogen fælles forståelse

⁴⁰ Projektet var opdelt i 3 hovedaktiviteter eller søjler: forbedring af institutionskompetence, etablering af netværk og forbedring af bestillerkompetence. Hver af søjlerne var igen opdelt i aktivitetspakker eller aktiviteter.

blandt deltagerne om rollens indhold og omfang, med det resultat at rollen blev udfyldt og opfattet meget forskelligt af såvel de ansvarlige selv, som af deres egen organisation og af de øvrige partnere.

Et andet forhold, der ligger i forlængelse af dette, og som også havde betydning for de aktivitetsansvarliges udfyldelse af rollen, er partnernes rolle og opgaver i projektet, og de dertilhørende partnerskabsaftaler. Disse aftaler betegnes af Lead-partner som rent formelle, meget simple og havde således hverken karakter af at være resultatkontrakter eller indeholdt eksplicite krav til den enkelte partner, udover finansielle og administrative forpligtigelser. Det ser således ikke ud til, at den enkelte partner var forpligtiget i forhold til indhold og mål, hvilket er bemærkelsesværdigt i særdeleshed i lyset af, at flere partnere arbejdede med løsevne aktiviteter, der i flere tilfælde tilmed foregik uden den relevante aktivitetsansvarliges vidende. Det var muligt, fordi de aktivitetsansvarlige ikke havde ansvar for budget og økonomi, rapporteringen skulle kun ske fra partnerne selv overfor projekt-sekretariatet. Det betød samtidig, at den aktivitetsansvarlige ikke havde nogen sikkerhed for, at have et tilnærmelsesvis fuldt overblik over indsatser inden for deres aktivitet, og at kobling, koordinering og vidensudvikling kunne have meget vanskelige vilkår. Selvom al aktivitet indenfor en indsats ifølge projektets procedurer skulle afrapporteres til den ansvarlige, som var ansvarlig for aktivitetens indberetning til Lead Partner, viste det sig i flere tilfælde, at der var uoverensstemmelse mellem aktiviteter indberettet til de aktivitetsansvarlige og de økonomiske indberetninger til sekretariatet.

Evalueringen viser, at de fleste af partnerne har deltaget aktivt i projektarbejdet, men at partnernes deltagelse i projektet har været på meget forskelligt aktivitetsniveau. Det har spændt fra institutioner, der kun har deltaget i en enkelt aktivitet, til institutioner, der har deltaget i næsten samtlige aktiviteter.

Det har endvidere vist sig, at der har været vidt forskellige motiver og interesser bag institutionernes deltagelse i projektet, forhold der afspejler sig i den måde, man har deltaget i aktiviteterne, og i den måde man eksempelvis har varetaget opgaven som aktivitetsansvarlig på. Forskellene i institutionernes tilgang til og varetagelse af rollen som aktivitetsansvarlig spænder f.eks. fra institutioner, der har betragtet opgaven som aktivitetsansvarlig som en slags transitionsomkostning for at deltage i projektet, til institutioner, der har set deltagelsen som en del af egenlæring, og som også har set det som en mulighed for både at præge indholdet og for at drage ekstra nytte ud af projektet.

Opsummerende kan der på det Organisatoriske område siges at der er tale om, at projektet har haft følgende kendetegn:

1. Stor aktivitet men
2. Ikke været en fælles forståelse af problemer og problemstilling blandt projektdeltagerne
3. Hvor nogle i høj grad har fulgt egne ideer og motiver
4. Manglende koordinering på hovedaktivitetsniveau

5. Manglende præcis rolledefinition for den aktivitetsansvarlige

6. Lead partner har haft en mere servicerende tilgang end en styrende og kontrollerende tilgang

I det følgende vil vi med baggrund i vores observationer og erfaringer reflekterer over nogle af de styrker, barrierer og uhenigtsmæssigheder, vi er stødt på undervejs i evalueringen.

I forhold til projektets overordnede mål om, at være grænseoverskridende og sikre blivende resultater, er det som nævnt konstateret, at dette er sket, men at ikke alle aktiviteter og aktivitetspakker har medvirket til at indfri dette mål. Den manglende indfrielse af de overordnede mål bygger efter vores vurdering på flere forhold. For det første *manglende grænseoverskridende indhold* i nogle af de valgte aktivitetspakker. Det er således ikke alle pakker, der eksempelvis har haft grænseoverskridende gennemslagskraft eller appelleret til partnerne i de øvrige lande. For det andet, hvad vi vil kalde *manglende ejerskab* til projektet og dets resultater blandt de deltagende partnere. For det tredje forhold, der har sit udspring i *koordinering og styring* af projektet.

I forhold til den *grænseoverskridende* dimension vil vi pege på fire faktorer, der kan bidrage til en forklaring på det manglende grænseoverskridende gennemslag. Faktorer, der samtidig bør overvejes i forbindelse med udvælgelse af aktiviteter til fremtidige tværnationale projektansøgninger.

- For det første helt banalt hvor *lokal eller universel aktiviteten* er. Har aktiviteten et meget lokalt udgangspunkt, vil det være vanskeligt at få interessen vakt hos øvrige deltagere. I det omfang, at aktiviteten er for lokalt forankret og i for høj grad er tilpasset problemerne i en lokal kontekst, vil det være vanskeligt at overføre ideen eller aktiviteten. Som eksempel fra SkanKomp kan peges på aktiviteten Mobila Yrkeslära, hvor det forekommer at aktiviteten i forhøj grad var bundet til en lokal problemstilling.
- For det andet i hvilken grad aktiviteten i sit udgangspunkt er tænkt ind i det overordnede projekt. Spørgsmålet her drejer sig om, i hvilken grad aktiviteten er tænkt ind i det samlede projekt og som udgangspunkt understøtter det overordnede mål i projektet. Eller om projektet som i tilfældet med Mobila Yrkeslära, der i første omgang var udviklet og udformet i forhold til at søge tilskud fra et andet projekt. Først efter et afslag fra den oprindelige tiltænkte bevilling blev projektet søgt tilpasset og indpasset i SkanKomp projektets sigte og mål. Med den konsekvens at en del af projektdeltagerne havde vanskeligt ved at se projektet ind i en SkanKomp sammenhæng.
- Et tredje forhold, der skal tages i betragtning og under overvejelse, er i hvor høj grad, aktiviteten er bundet til en bestemt institutionel kontekst. Er den eksempelvis så forankret i nationale regler, tilskud og forståelser, at den ikke lader sig overføre til andre lande. Som ek-

sempel kan nævnes jobrotationsprojektet, som i den danske sammenhæng er tæt knyttet til den danske arbejdsmarkedslovgivning og de tilskuds- og refusionsordninger, der er forbundet hermed. Forhold, der i SkanKomp sammenhæng viste sig umuligt at overvinde.

- For det fjerde det forhold, at ikke alle i projektet fra starten var bevidst om projektets grænseoverskridende dimension. Hvilket organisatorisk afspejler sig i, at der ikke fra starten af projektet fandtes en definition og fælles forståelse af, hvad den grænseoverskridende merværdi eller dimension var. Det blev til dels afhjulpet ved tovholdermødet i juni 2011, hvor den grænseoverskridende dimension i projektet eksplicit bliver fremhævet, og hvor det fastslås, at der med grænseoverskridende menes en geografisk dimension. Af referatet fra mødet fremgår det endvidere, at det er de aktivitetsansvarliges ansvar at indtænke grænseoverskridende elementer i deres aktiviteter. Det foreslås desuden, at projektledelsen udarbejder en definition, hvilket de afslog på mødet, men efterfølgende udarbejdede den et notat til afklaring. Af notatet fremgik det, at det grænseoverskridende samarbejde skulle have en geografisk dimension, samt en merværdi, der kan udledes af de årsager, der er til arbejdet. „*det grænseoverskridende samarbejde kan således have flere forskellige årsager og det kan omfatte mere eller mindre forpligtende typer samarbejdsrelationer*“ (Notat om grænseoverskridende samarbejde p.3). I notatet beskrives flere eksempler på konkrete SkanKomp aktiviteter, der har en grænseoverskridende dimension, samt forskellige niveauer eller grader af forpligtelse i grænseoverskridende samarbejde.

1. Oprettelse af permanente grænseoverskridende institutioner.
2. Oprettelse af grænseoverskridende samarbejdsstrukturer
3. Koordination vedr. implementering af politiske og/eller administrative tiltag
4. Konsultation/rådgivning og metodeudvikling
5. Informationsudveksling og gensidig inspiration

En begrebslig præcisering og konkretisering af det grænseoverskridende arbejde, der kunne have hjulpet denne overordnede målsætning bedre på vej, hvis den havde været udarbejdet fra projektets start.

Det er som beskrevet ikke alle aktiviteter, der har indfriet alle de mål, der er opstillet for aktiviteten ligesom meget tyder på, at det ikke er alle institutioner, der vil gøre brug af de opnåede resultater og give resultaterne den blivende karakter, som var sigtet. I den forbindelse kan en del af forklaring på manglende indfrielse af såvel overordnede- som enkeltaktiviteters målsætninger forekomme at være et manglende ejerskab hos de involverede partnere til projektet. Mangler, der viser sig i et begrænset engagement og et begrænset commitment i forhold til projektets mål og målsætninger:

- *Manglende forankring* i selve partnerorganisationen. Som eksempel kan peges på *Mobila Yrkeslära*, her blev projektet udviklet af udefrakommende konsulenter og var som sådan ikke dybt forankret i de institutioner, der deltog i aktiviteten. Det forekom som om, der var et manglende ejerskab til aktiviteten blandt de tilknyttede partnere. Dette forhold vil yderligere blive belyst i et følgeforsknings rapport om ejerskab og spredning, der vil blive publiceret senere.
- De *forskellige motiver* for deltagelse i aktiviteten har også betydning for den entusiasme med hvilken, man forsøger at indfri de opstillede mål. I jo højere grad motivet for deltagelse hos den enkelte institution lå væk fra den udviklings- og læringsdimension, der var tilknyttet den enkelte aktivitet, jo mindre kraft forekom det, at der blev lagt i den pågældende aktivitet. I den sammenhæng kan Arendals forvaltning af rollen som aktivitetsansvarlig for realkompetenceaktiviteten blive nævnt. Rollen blev som påpeget ovenfor i høj grad set som en transaktionsomkostning for at deltage i projektet. Hvilket gav sig udslag i, at da den annoncerede aktivitet var afviklet, blev der ikke lagt flere ressourcer eller mere energi ind i projektet. På samme måde forekommer en del af de danske undervisningsinstitutioners manglende deltagelse i den afsluttende konference, at kunne tolkes som udtryk for at institutionernes økonomiske interesser i projektet overskyggede det læringsmæssige motiv bag deltagelsen.

Det er givetvis en betingelse, at der vil ligge forskellige motiver og interesser bag de deltagende institutionernes deltagelse i store grænseoverskridende projekter. Deltager kredsen er stor, arbejder under forskellige rammevilkår og på tværs af nationale grænser, men trods dette må opgaven i forbindelse med at etablere projekter være at sikre at de deltagende institutioner, udover at forfølge egen interesse, har en fælles interesse i at indfri projektets overordnede målsætning(er).

Endelig finder vi at *manglende koordinering* af indsatsen kan tilskrives noget af forklaringen på den manglende indfrielse af de overordnede mål. Den manglende koordinering hænger igen sammen med selve organiseringen og styringen af SkanKomp. Som påpeget ovenfor, var der eksempelvis ikke en klar rolledefinition i forhold til den enkelte aktivitetsansvarlige og ikke opstillet specifikke krav til opfyldelse af indhold i forhold til partnerne. Der viste sig således internt koordineringsproblemer i nogle af aktiviteterne. Den operationelle opdeling i de tre søjler ser endvidere ud til at have været en hæmsko i forhold til overblikket og forståelsen for sammenspillet mellem aktiviteter og de overordnede mål.

- I ansøgningen blev det beskrevet, hvorledes aktiviteterne under søjlerne skulle gennemføres samtidigt og sideløbende „... *fordi der er tale om en fælles indsats for at øge kompetenceudviklingen i hele området* „ (EU-ansøgningen pkt. 6.3). Der er dog ikke tale om nogen tidsmæssig progression aktiviteterne imellem, de skulle løbe parallelt ud fra en beskrevet skabelon og procedure for gennemførelsen. Der kan således spores et behov for en koor-

dineringsmekanisme, hvis aktiviteterne skal understøtte hinanden. Denne mekanisme fandtes i og for sig i hovedaktivitetsniveauet, men da det blev fravalgt som en egentlig organisatorisk styringsstruktur kom denne koordinering af aktiviteterne til at mangle. I løbet af projektet blev der forsøgsvis forsøgt at rette op på denne mangel gennem diverse mødeaktiviteter, initieret af såvel projektledelsen, samtlige aktivitetsansvarlige enten om samlet gruppe eller i gensidige fællesinitiativer. Der etableres blandt andet såkaldte tovholdermøder til at sikre denne koordinering som resultat af initiativerne. Men der var ingen officielle fora til koordinering og til samaordning af de tre overordnede mål, en opgave der i første omgang synes at være gledet ud til de enkelte aktiviteter til tovholdergruppen og til den Skandinaviske styregruppe, uden at det dog blev besluttet eller italesat nogen af disse steder, og uden eksplicite overvejelser om disse fora's muligheder og begrænsninger i forhold til at udfylde denne rolle.

- Et andet forhold vedrørende styringen og koordineringen af såvel de enkelte aktiviteter som af etableringen af en fælles forståelse af projektets overordnede mål der kan påpeges er en manglende anvendelse af det styringspotentiale og muligheder der lå i det programteori-hæfte og de tre temahæfter, der blev udarbejdet undervejs i projektet. Hæfterne kunne være brugt dels til at skabe en fælles forståelse blandt deltagerne om den overordnede sammenhæng i projektet og internt i søjler og aktiviteter til at skabe en fælles forståelse for hvad målet med aktiviteten var, hvilke indsats der skulle igangsættes, og hvad det var, der skulle virke for hvem og hvordan.

Projektledelsen (*Leadpartner*) har valgt en strategi eller tilgang til styringen af projektet, hvor man har lagt større vægt på deltagelse, fremdrift og aktivitet i projektet end på en snæver fortolkning af målene for projektet, samt en stram kontrol af om de enkelte aktivitetspakker og aktiviteter efterlevede de udmeldte målsætninger for projektet. Argumentet har været at en for stram kontrol ville være bremsende for aktiviteterne og begrænse partipanternes motivation for deltagelse. Vi vil i følgeforskningen nærmere drøfte implikationerne af dette valg mellem fremdrift og styring.

Derudover bør de sproglige udfordringer som projektet har mødt også bemærkes. Gennem diverse interne evalueringer, spørgeskemaer og interviews, er sproget fremhævet som en barriere for samarbejde og forståelse. En dimension der i sig selv er hæmmende for et grænseoverskridende samarbejde. Som det blev påpeget i kompetencemægleruddannelsen, blev såvel kommunikationen indbyrdes mellem deltagerne som forståelsen af oplæggene hæmmet af sproglige barrierer. Det bør nok indtænkes i fremtidige tværnationale projekter, hvordan de sproglige udfordringer overvindes.

Selvom man i kompetencemægleruddannelsen løb ind i sproglige problemer, var det den aktivitet, som medvirkede mest til skabelse af *grænseoverskridende merværdi*. Gennem initiativet med at skabe en fælles uddannelse af de aktivitetsansvarlige for

fire aktiviteter, blev der i kraft af koordinering på tværs af aktiviteter og søjler skabt fundamentet for en ny uddannelse. Uddannelsen har givet nogle nødvendige kompetencer, men samtidig bidraget til skabelse af et fælles sprog, fælles begreber og en fælles tilgang i forhold til opgaven. Erfaringer der evt. kunne bruges i fremtidige store, tværnationale projekter. Hvor projekterne ville kunne drage nytte af en form for fælles grunduddannelse af projektdeltagerne, hvor forståelsen for projektets sigte, diverse begreber og tilgange bibringes deltagerne ved projektets start.

Det har endvidere været bemærkelsesværdigt, at hvor projektet i ansøgningssammenhæng er funderet i en vidensopsamling fra de tre nordiske lande, afspejler det sig kun begrænset i de konkrete projektaktiviteter. Det har generelt vist sig, at aktiviteterne kun i begrænset omfang har bygget på og inddraget erfaringer og viden, der er opnået i tidligere projekter, undersøgelser og forskning. Projektaktiviteterne kunne med fordel have taget afsæt i denne viden og bygget ovenpå tidligere gjorde erfaringer. Det bør overvejes, hvordan man i fremtidige projekter sikrer, at tilgængelig viden i højere grad inddrages og bruges som afsæt for det videre projektarbejde.

5. Indikatorer

a. Generella programindikatorer	Antal enligt projekt-	Uppnått fram till denna period	Uppnådda i denna period
	beslut		
<i>Programindikator: Samarbetsgrad</i>			
<i>Antal externa gränsöverskridande möten/konferenser/seminarier</i>	65	61	
<i>Antal deltagare kvinnor</i>	K: 225	861	
<i>Antal deltagare män</i>	M: 225	875	
<i>Nya samarbetsformer</i>	10		
<i>Programindikator: Gränshinder</i>			
<i>Identifierade formella gränshinder</i>	1	1	
<i>Identifierade upplevda gränshinder</i>	1	1	
<i>Programindikator: Gränsregional kompetens</i>			
<i>Kunskapshöjande aktiviteter</i>	15	30	
<i>Antal deltagare kvinnor</i>	K: 85	39	
<i>Antal deltagare män</i>	M: 100	45	
<i>Programindikator: Informationsinsatser</i>			
<i>Informationsprodukter</i>	3	6	
<i>Informationsspridning</i>	15	13	
<i>Antal deltagare kvinnor</i>	K: 60.000		
<i>Antal deltagare män</i>	M: 63.500		

<i>b. Specifika prioritetsindikatorer (fyll endast i indikatorer överensstämmande med projektets prioritet)</i>			
<i>Prioriterat område 2: Binda samman regionen</i>	<i>Antal enligt projekt-</i>	<i>Uppnått fram till denna period</i>	<i>Uppnådda i denna period</i>
<i>Prioritetsindikator – Planer, program och strategier</i>			
<i>Nya tematiska planer/program/ strategier</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	
<i>Nya planer/program/strategier som ökar samspel mellan stad och land</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	
<i>Nya planer/program/strategier som förbättrar maritimt samarbete</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	
<i>Prioritetsindikator – Tillgänglighet</i>			
<i>Lösningar för ökad tillgänglighet inom programområdet</i>	<i>3</i>	<i>0</i>	
<i>Servicelösningar för ömsesidigt nyttjande av offentliga tjänster</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	
<i>Institutionella samarbetsformer</i>	<i>10</i>	<i>4</i>	

Kilde: Statusrapport 5

Litteratur

- Arendal kommune (2007). Status sommer 2007. Lastet ned 4. juni 2013 fra: <https://www.arendal.kommune.no/Planer-og-utvikling/Prosjekter/Sorlandet-kunnskapshavn/Historikk/Status-sommer-2007/>
- Arendal kommune (2012). Kompetansemegler i Eureka kompetanse. Lastet ned 4. juni 2013 fra: <https://www.arendal.kommune.no/Organisasjonen/Eureka-kompetanse/Aktuelt-fra-Eureka/Kompetansemegler-i-Eureka-kompetanse/>
- Brulin, Göran og Lennart Svensson (2011).: Att Äga, styra och utvärdera stora projekt. Studentlitteratur Lund
- Baadsgaard, K. et al (2011) Programteorier: Programteori for SkanKomp, Viborg: Region Midtjylland.
- Coleman J. S. (1990). Foundations of Social Theory. Cambridge. The Belknap Press of Harvard University.
- Conrah, U G (2003) „Varför misslyckas samverkan“. I: Sociologen 2/2003, s 25-29.
- Funell, Susan C. og Patricia J. Rogers (2011): Purposefull Program Theory, Jossey-Bass, San Fransico
- Gersing, A. et al (2006) Livslang opkvalificering og uddannelse for alle på arbejdsmarkedet - rapport fra Trepartsudvalget, Bind 1, København: Finansministeriet.
- Klindt (2013) Evaluering af aktivitet 2.1: Organisering af netværk, PPT-præsentation ved SkanKomp-slutkonferencen i Marstrand i Sverige i maj 2013. Følg link: <http://www.skankomp.eu/kalender/for%C3%A5r+2013/28-29+maj+slutkonferens>
- Lassen, Morten et al. (2004): Motivation og barrierer for virksomhedernes brug af VEU. Finansministeriet: København
- Lassen, Morten og Anja Viegh Jørgensen (2009): Kompetenceudvikling – hvordan? København: Nationalt Center for Kompetenceudvikling, DPU Århus Universitet
- Laugesen, C. et al (2012) Evaluering af VEU-centrene: Vurdering af styreform, samarbejde og resultater, København: Danmarks Evalueringsinstitut
- Nordisk Nätverkför Vuxnas Lärande (2009). Udfordringer i arbejdet med anerkendelse av realkompetanse (ARK)/validering i de nordiske lande. Nordisk ministerråd 2009.
- Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A Reconceptualization. Academy of Management Review, 1990, Vol. 15, No. 2, 203-223
- Røstad og Storli (2006). Realkompetanse i praksis – en case-studie om kompetanse fra arbeidslivet og tredje sektor, og forholdet mellom godkjent realkompetanse og opplæringstilbud. Vox, Oslo.
- Savaya, R & Spiro, S (2012) “Predictors of Sustainability of Social Programs“. I: American Journal of Evaluation. Vol 33 (1), s. 26-43.
- Socialstyrelsen (2012): Anvisningar om investering och redovisning av Omvårdnadslyftet. Stockholm Dnr. 13679/2012
- Ambjørn, Lone „Proces, medansvar og differentiering i oparbejdelsen af den leksikalske kompetence“ Aarhus Universitet, School of Business and Social Sciences, Institut for Erhvervs-kommunikation

SSB Kostra: Kommunestatistikk 2013

- Undervisningsministeriet (2010): Opsøgende vejledning og rådgivning om voksen- og efteruddannelse. Undervisningsministeriet: København
- Vedung, Evert. (1998). Utvärdering i politik och förvaltning. Studentlitteratur, Lund.
- Viegh Jørgensen, Anja og Morten Lassen (2009). En forskningsbaseret beskrivelse og dokumentation af voksen- og videreuddannelsessituationen i Danmark
- SkanKomp-dokumenter:
- Jobrotation-Arbejdsplan 3.1 projektbeskrivelse R01-R09
- SkanKomp ansøgning Interreg IV A (2010): Ansökan om medfinansiering från EU Interregmedel och norska Interreg-midler (ansögningsrunda 1. februar – 1. mars 2010)
- SkanKomp (2011): „Aktivitetsbeskrivelse“
- SkanKomp statusrapport nr. 1
- SkanKomp statusrapport nr. 2
- SkanKomp statusrapport nr. 3
- SkanKomp statusrapport nr. 4
- SkanKomp statusrapport nr. 5
- SkanKomp Programteori – Programteori for SkanKomp December 2011 Baadsgaard, Kelvin, Mads Peter Klindt, Maria Louise Johansen, Rasmus Juul Møberg, Morten Lassen.
- SkanKomp Institutionskompetence – Marts 2012 Pedersen, Villy Hovard og Maria Louise Johansen
- SkanKomp Etablering af netværk – Maj 2012 Klindt, Mads Peter.

- SkanKomp Bestillerkompetence –bidrag til en helhedsforståelse - April 2012 Lassen, Morten og Rasmus Møberg, SkanKomp April 2012

Hjemmesider/internet

- <http://www.skankomp.eu/>
- http://www.brugjobrotation.dk/_bin/files/haandbog-jobrotation.pdf
- <http://brnordjylland.dk/da/Regionalt-prioriteret-ind-sats/Jobrotation/De-gode-historier-om-jobrotation.aspx>
- <https://www.arendal.kommune.no/Organisasjonen/Eureka-kompetanse/Hvorfor-Eureka-kompetanse/>
- <http://www.kunskapsforbundet.se/>
- <http://www.vanersborg.se/komvux>
- <http://www.larcentrum.org/>
- <http://www.learnmark.dk/uddannelser/learnmark-erhverv/learnmark-erhverv/projekter/skankomp.aspx>
- <http://www.westum.se/>
- <http://www.interreg-oks.eu/se>
- <http://www.sosusilkeborg.dk/kurser-og-udvikling/projekter/skankomp.html>
- http://www.sosusilkeborg.dk/fileadmin/user_upload/Dokumenter/Billeder/Kurser_og_efteruddannelse/Case%20Svostrup%20Kro.pdf

Interviews, mødereferater og andre SkanKomp-dokumenter

- Interview nr. 1, Tradium, Randers, 15. marts 2011.
- Interview nr. 2, Tradium, Randers, 16. marts 2012.
- Interview nr. 3, CV2 Viden Djurs, Grenaa, 29. august 2012.
- Interview nr. 4, Favrskov Erhvervsråd, Hinnerup, 13. september 2012.
- Interview nr. 5, Mercantec, Viborg, 7. december 2012.
- Interview nr. 6, UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern, Telefonisk, 13. juni 2013.
- Referat af møde for de arbejdsparkeansvarlige i SkanKomp, efteråret 2010.
- SkanKomp statusrapport nr. 4

Dette projekt medfinansieres af Den Europæiske Union



DEN EUROPÆISKE
UNION
Den europæiske
regionale
udviklingsfond



Interreg IVA
ÖRESUND – KATTEGAT – SKAGERRAK



SkanKomp
SKANDINAVISK KOMPETENCEUDVIKLINGSNETVÆRK