

ProgramTeorier

Programteori for SkanKomp

SkanKomp - December 2011

SkanKomp
SKANDINAVISK KOMPETENCEUDVIKLINGSNETVÆRK



Titel: Programteori for SkanKomp

© forfatterne og udgiver 2011

ISBN 978-87-92174-21-5.

Forfattere: Kelvin Baadgaard, Mads Peter Klindt, Maria Louise Johansen, Rasmus Juul Møberg & Morten Lassen, Aalborg Universitet. Thore K. Karlsen, Agder Forskning & Joakim Tranquist, Tranquist Utvärdering.

Layout og tryk: GP-Tryk A/S, Rugvænget 3, 8500 Grenå

Rapporten er et foreløbigt resultat af den forskningsbaserede evaluering i det Skandinaviske projekt ”Skandinavisk Kompetenceudviklingsnetværk” (SkanKomp) under EU programmet Interreg IV A Öresund-Kattegat-Skagerrak. Rapporten fokuserer på projektet som helhed og udvalgte delaktiviteter. Skandinavisk Kompetenceudviklingsnetværk er et partnerskab mellem danske, svenske og norske deltagere. Projektet handler om at forbedre samarbejdet mellem voksenundervisningens mange forskellige aktører og om at skabe et bedre samspil mellem dem og virksomhederne. Projektet er et grænseoverskridende samarbejdsprojekt under EU programmet Interreg IV A Öresund-Kattegat-Skagerrak, som understøtter udviklingen ved at fokusere på en række af de udfordringer på efteruddannelsesområdet, som regionen har tilfælles med partnere i Norge og Sverige. Bag projektet står et omfattende partnerskab med 38 partnere fra Danmark, Norge og Sverige. Gennem udveksling af erfaringer skabes grundlaget for fælles metodeudvikling og for udviklingen af fælles strategier og aktiviteter, som skal implementeres på voksenuddannelsesinstitutioner i Kattegat/Skagerrak-regionen.

Rapporten er støttet finansielt af Interreg IV A Öresund-Kattegat-Skagerrak.

Yderligere information får ved henvendelse til (Lead partner):

Regional Udvikling, Region Midtjylland

Skottenborg 26

DK-8800 Viborg

www.rm.dk

Projektets hjemmeside kan tilgås på adressen: www.skankomp.eu

Mere information om Interreg IV A Öresund-Kattegat-Skagerrak kan

findes på adressen: <http://www.interreg-oks.eu/se/Menu/Om+programmet>

Indholdsfortegnelse

Programteori for Skankomp 5

Indhold	5
Vores forforståelse.....	5
Sammenfatning	5
Baggrund.....	6
Problemformulering og centrale antagelser	7
Ansøgningsarbejde og partnerkonstruktion	7
Organisation	9
Operativ organisering	11
Og dog... ..	12
Proces – Aktivitet og forbrug	13
Partnerskabsaftaler	15
Status - og Ledelsesrapporter	15
Resultat - og Effektmål	16
Det grænseoverskridende... ..	17
... Gøre en forskel.....	17
Effektmål.....	18
Information og Kommunikation	18
Opsamling	20
UNDERSØGELSESPLAN.....	21
Operationalisering	21
Det Institutionelle set-up og styring mellem	
Målstyring og Autonomi.....	21
Hvorledes giveraktørerne strukturerne liv?	
(adfærd).....	22
Det tværgående – Det grænseoverskridende.....	23
Metoder til dataindsamling	23
Generelle spørgsmål til alle aktiviteter:	23
Rammer for de tre operative søjler	24
Søjler, delmål og hertil knyttede aktiviteter ser	
således ud:.....	24

Aktivitet 1.1 Metodutveckling för kompetensförsörjning 26

Sammenfatning	26
Baggrund.....	26
Problemformulering og centrale antagelser	26
Organisation	27
Gennemførelse/proces	27
Resultat- og Effektmål	28
UNDERSØGELSESPLAN.....	28
Opsamling	28
Metoder til dataindsamling	29

Aktivitet 1.1.1 Mobila yrkeslärare i Halland..... 30

Sammenfatning	30
Baggrund.....	30
Problemformuleringer og centrale antagelser.....	30
Organisation	31
Proces	31
Resultat- og Effektmål	32
Opsamling	33
UNDERSØGELSESPLAN.....	33
Operationalisering.....	33
Metoder til dataindsamling	33

Aktivitet 1.2 Kompetencemægleruddannelse ... 34

Sammenfatning	34
Det Interne Projekt	34
Baggrund.....	35
Problemformuleringer og centrale antagelser.....	35

Organisation	35
Deltagelse og koordinering	35
Proces	36
Resultat- og Effektmål	38
Opsamling	39
UNDERSØGELSESPLAN	39
Operationalisering	39
Metoder til dataindsamling	41

Aktivitet 1.3 Realkompetansevurdering..... 42

Sammenfatning	42
Baggrund	42
Problemformuleringer og centrale antagelser	44
Organisation	45
Gennemførelse/proces	45
Resultat og Effektmål	45
Opsamling	47
UNDERSØGELSESPLAN	48
Operationalisering	48
Metoder til dataindsamling	49

Aktivitet 2.1 Organisering af netværk..... 50

Sammenfatning	50
Baggrund	50
Problemformuleringer og centrale antagelser	51
Organisation	52
Proces	52
Resultat og Effektmål	53
UNDERSØGELSESPLAN	53
Operationalisering og metoder til dataindsamling	53
Forslag til følgeforskning	54

Aktivitet 3.1 Jobrotationsordninger 55

Sammenfatning	55
Baggrund	55
Problemformuleringer og centrale antagelser	56

Central virkningsforståelse	56
Organisation	56
Proces	57
Rollen som aktivitetsansvarlig	58
Resultat og Effektmål	59
Opsamling	60
UNDERSØGELSESPLAN	61
Operationalisering	61
Metoder til dataindsamling	63

Aktivitet 3.2.3 Strategisk kompetenceudvikling i virksomheder..... 64

Sammenfatning	64
Baggrund	65
Problemformuleringer og centrale antagelser	65
Organisation	67
Proces	67
Rollen som projektansvarlig	68
Resultat og Effektmål	68
Opsamling	69
UNDERSØGELSESPLAN	70
Operationalisering	70
Metoder til dataindsamling	70

Bilag 1	72
---------	----

Programteori for SkanKomp

I dette paper præsenteres den grundlæggende programteori for SkanKomp som en helhed og således også som projektorganisation. Formålet er at etablere virkningsforståelserne bag SkanKomp's organisatoriske set-up, implementering og gennemførelse gennem en deskriptiv og problematiserende fremstilling af projektets forudsætninger. Baggrunden for programteorien er de centrale projektdokumenter, det vil sige projektansøgningen, projektbeskrivelser og statusrapporter samt interviews, dialog med og observationer af styregruppen og projektledelsen samt deltagelse ved styregruppe-, partner- samt tovholdermøder. Yderligere har vi i interviews til afdækningen af de enkelte aktiviteters programteorier spurgt ind til forståelsen af SkanKomp som helhed og forståelser af virkning og hermed kobling mellem indsats og effekt i projektet.

Indhold

- Papiret falder i følgende dele:
- Vores forforståelse
- Sammenfatning
- Baggrund
- Problemformulering og centrale antagelser
- Ansøgningsarbejde og partnerkonstruktion
- Organisation
- Proces - aktivitet og forbrug
- Resultat- og effektmål
- Opsamling
- Undersøgelsesplan
- Problemstillinger og undersøgelsesspørgsmål/Operationalisering
- Metoder til dataindsamling

Vores forforståelse

Vi skildrer i dette evalueringsgrundlag, hvilke forestillinger Skandinavisk Kompetenceudviklingsnetværk som aktør har i

forhold til at koble, styre og således etablere rammerne for at kunne skabe koordineret handling aktørerne imellem. Det afgørende er netværkets evne til at skabe grænseoverskridende merværdi gennem samarbejde, læring, viden- og erfaringsudveksling, hvilket forudsættes for succesfuld projektgennemførelse. Herunder hvilke virkningsforestillinger om sådanne mekanismer, eksempelvis læring og særligt grænseoverskridende læring, der eksisterer. Således rettes også fokus på, hvorledes et netværk som SkanKomp udvikler sig fra at eksistere som et ansøgerfællesskab til et projektfællesskab – og i hvilken udstrækning og hvorledes projektet formår at tage dette skridt. En proces, der betragtes som afgørende i forhold til projektets gennemførelse og målrealisering.

Sammenfatning

SkanKomp er betegnelsen for projektet Skandinavisk Kompetenceudviklingsnetværk og er et netværk, skabt til det formål at skabe mere og bedre kompetenceudvikling og hermed at bidrage til at fremme økonomisk vækst i KASK-regionen¹ gennem grænseoverskridende samarbejdsløsninger.

Projektet er medfinansieret af EU's regionale udviklingsfond Interreg IV, der opererer med målsætninger indenfor tre prioriterede områder; 'fremme af bæredygtig økonomisk vækst, binde regionen sammen og fremme hverdagsintegrationen'. (www.interreg.oeks.eu) SkanKomp har søgt og fået bevillet støtte

1) KASK er en sammentrækning af Kattegat-Skagerrak og benævner den region der, i Danmark, Sverige og Norge, støder op til disse farvande og det delprogram der er defineret for området under det EU-finansierede støtteprogram Interreg IV A. Interreg er et europæisk territorialt samarbejde for regioner der er betegnet, som støtteberettigede for grænseoverskridende samarbejder og har som yderste mål at arbejde for at integrere områder som er skilt af nationsgrænser men som har fælles problemer der kræver fælles løsninger (Programdokument Interreg IV A, p. 4). Interreg IV eksisterer under rammene af EU's strukturprogram og anses i EU som et vigtigt værktøj i dennes sammenhøringspolitik. (www.interreg-oeks.eu)

under området *'binde regionen sammen'*. Projektet er treårigt og har et samlet budget på ca. 14 mio. Euro.

SkanKomp omhandler udvikling af kompetenceudvikling i form af voksen- og efteruddannelse i regi af et netværk, bestående af 37 partnere indenfor KASK-regionen i de tre delta-gende lande Danmark, Sverige og Norge. Formålet er at skabe mere og bedre kompetenceudvikling gennem øget samspil mellem udbydere og efterspørgere. Denne målsætning søges opnået gennem tre af hinanden afhængige indsatsområder; *Institutionskompetencer*, hvilket retter sig mod uddannelsesudbydernes evner til at forstå virksomhedernes behov og sikre et bedre match mellem udbud og efterspørgsel, Netværk, som samarbejdsredskab til og ramme for bedre kompetenceudvikling på arbejdsmarkedet og *Bestillerkompetencer*, som fokuserer på virksomhedernes evne til at forstå og beskrive egne behov for kompetenceudvikling.

Netværkets partnere består mestendels af uddannelsesudbydere, hvilket i Danmark betyder forskellige VEU-institutioner samt enkelte kommunale og en regional aktør, mens det i Norge og Sverige betyder deltagelse af hovedsageligt kommuner – og for Sveriges vedkommende således også lærecentre - suppleret af enkelte kollektive aktører. Initiativet til projektet kommer oprindeligt fra Danmark og Region Midt, som således også fungerer som Lead-partner.

Projektets målsætninger forventes opnået gennem en operationel organisering i oprindeligt 7 – i dag 9 aktiviteter, som falder i forskellige temaer under tre indsatsområder (hovedaktivitet 1-3). Således er det forventningen, at man gennem arbejdet i de enkelte aktiviteter samt en fortløbende vidensdeling vil kunne udvikle kompetenceudviklingsindsatsen i regionen på baggrund af de sammenbragte erfaringer og viden samt udviklingsarbejde og konkrete indsatser og heraf vidensgenerering, der foregår i fællesskab i løbet af projektet. Disse aktiviteter koordineres og gennemføres hver for sig og samordnes og 'videndeles om' i varierende fora og gennem centrale aktører på forskellige niveauer i partnerskabet. Yderligere to hovedaktiviteter indgår

i projektet, nemlig henholdsvis projektledelse – herunder administration, budget og økonomi - og informationsformidling – herunder markedsføring, hjemmeside, evaluering og forskning. Disse to mere overgribende hovedaktiviteter varetages og udføres begge af Lead-partner via projektledelsessekretariatet, mens de førstnævnte varetages af udvalgte partnere – såkaldte aktivitetsansvarlige og gennemføres i samarbejde med de indenfor hver aktivitet interesserede partnere.

Baggrund

Med afsæt i Lissabon-erklæringen og meddelelsen om *"Realisering af et europæisk område for livslang læring"* samt budskabet om netop livslang læring som redskab til fjernelse af barrierer for indtrædelse på arbejdsmarkedet, og hermed til bekæmpelse af ulighed og social udstødelse, ønskes SkanKomp etableret med det *"...formål at udvikle grænseoverskridende samarbejds løsninger inden for livslang kompetenceudvikling på arbejdsmarkedet."* (EU-ansøgning, 6.). I SkanKomp's ansøgning og Lissabon-erklæringen pointeres tillige udfordringen i at inddrage arbejdsmarkedets parter i planlægningen af de lokale kompetenceudviklingstilbud, hvilket SkanKomp netop ønsker at adressere. Derfor kan det undre at arbejdsmarkedets parter ikke indgår mere direkte – eventuelt som partnere – i SkanKomp, men tilsyneladende forbliver eksterne samarbejdspartnere i forhold til de aktiviteter, som initieres i kraft af projektet.

Bag de grundlæggende forestillinger i projektet ligger også en konsensus om livslang læring og kompetenceudvikling på arbejdsmarkedet som midler til sikring af regionens velstand og velfærd, som udmøntet i Lissabon-erklæringen fra 2001. Endvidere synes projektets partnerkreds at dele opfattelsen af, at de som marginal region og regioner med erhvervsstrukturer bestående af hovedsageligt små og mellemstore virksomheder, er særligt udsatte i forhold til den fremtidige kamp om arbejdspladser og kvalificeret arbejdskraft, hvorfor indsatsen er særligt betydningsfuld her. Samtidig synes partnerne enige i betragtningen om, at disse små og mellemstore virksomheder hverken er tilstrækkeligt fokuserede eller motiverede for - og såle-

des ude af stand til af egen kraft - at investere i en tilstrækkelig kompetenceudviklingsindsats. Heraf gælder, at partnerne deler en problemopfattelse i forhold til projektets substans, men samtidig gælder det, at parterne ud fra nationale institutionelle forskelle har væsentlig uens rammebetingelser for gennemførelse af projektets indsatser. Det er således også en øvelse i projektet at etablere, indrette og gennemføre indsatserne på en sådan måde, at det giver mening og har mulighed for at have effekt i alle tre nationale kontekster. De uens rammebetingelser opfattes og italesættes forskelligt af partnerne og aktører på forskellige niveauer af SkanKomp – og ikke entydigt som barrierer. Således præsenteres de uens rammebetingelser i projektansøgningen som spidskompetencer, der begrunder sammensætningen af lande i netværket med henblik på at udvikle nye metoder med baggrund i best practice fra de tre landes aktører;

"Nytteværdien af et grænseoverskridende projekt om samspillet mellem uddannelse og erhverv styrkes såvel af de ydre regionale ligheder som af de indre institutionelle forskelle." (Ansøgningen 6.4).

En forståelse, som ikke synes at være i overensstemmelse med den dominerede italesættelse af samarbejdet samt den oplevede virkelighed for flere aktører. Således anfører flere partnere og særligt aktivitetsansvarlige, at vanskelighederne ved at sparre landene imellem skyldes de store systemforskelle, og refererer endvidere til en tilsyneladende udbredt forudindtaget forestilling om besværligheden af at lære af hinanden. Denne barriere omtales tillige i projektledelsens notat om den grænseoverskridende merværdi, under betegnelsen *'oplevet distance'*, og opfattes her som et udtryk for mangel på viden om de strukturelle forskelle landene imellem. (Grænseoverskridende samarbejde 1. udkast, SkanKomp juli/august 2011) Denne forskel i forestillingen om mulighederne og begrænsningerne for læring tager udgangspunkt i forskellige perspektiver – således er forestillingen afhængig af om den eksisterer på idé- eller praksisniveau. Læring på idéplan er umiddelbart lettere omsat end konkret implementering i praksis.

Problemformulering og centrale antagelser

Den grundlæggende antagelse for netværket er, at SkanKomp gennem fælles indsatser og initiativer, 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.

Således handler projektet om kompetenceudvikling – forstået som udvikling og kvalificering af den eksisterende kompetenceudvikling for voksne. 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. Samtidig pointeres det, at denne udvikling vil skulle drives frem af en 'motor', som forventeligt vil være uddannelsesinstitutionerne, idet det ikke kan ventes, at virksomhederne af egen drift vil være i stand til at initiere en kompetenceudviklingsoffensiv. Således antages det, at udefrakommende intervention er nødvendig, og skal uddannelsesinstitutionerne løfte denne opgave forudsætter det organisationsudvikling hos dem – på alle planer. (EU-ansøgning, 6.14) I Norge synes uddannelsesinstitutionerne dog modvillige i forhold til at engagere sig i efter- og videreuddannelse, hvorfor 'pådriverrollen' i Arendal kommune bliver varetaget af en institutionel nyskabning: *Eureka Kompetence* som får rollen som mægler mellem virksomhederne og skolerne og som 'pådriver' i forhold til kompetenceudvikling.

Ansøgningsarbejde og partnerkonstruktion

Projektets officielle start var 1. august 2010, men det tager sin begyndelse allerede i 2007 med det indledende projekt- og partnerskabsarbejde, mens udvikling af projektet i samarbejde med KASK-sekretariatet² indledes i 2008 med såkaldte partner-

²) KASK-sekretariatet er Interreg IV-programmets administrative enhed og betegnes officielt som det fælles tekniske programsekretariat, hvilket harmonerer med den rolle, som de tillægges af SkanKomp projektledelse.

skabsmøder. På dette tidspunkt er der etableret en dansk partnerskabskreds via de eksisterende regionale kompetencecentre³ samt et antal svenske partnere – mestendels kommuner, men suppleret af Westum⁴, som koordinerende partner samt Meritea AB⁵. Først sent i 2009 indtræder den første norske partner – Arendal kommune, som bliver norsk projektejer -, og det forberedende projekt, som blev gennemført for Danmark og Sveriges vedkommende i starten af 2009 suppleres af et kort skriv om voksenuddannelsessystemets muligheder og udfordringer i Norge. NEVU som er den anden norske partner – af projektsekretariatet beskrevet som en ’nødpartner’ -, kommer med i projektet via KASK-sekretariatet efter projektansøgningen er afgivet. Således er denne partner ikke kommet i stand via Lead-partners og projektledelsens initiativ. NEVU søges allerede i begyndelsen af 2010 efter eget ønske afløst af en anden partner – Larvik kommune, der af alle betragtes som en mere ’naturlig’ partner.

Fra december 2009 til marts 2010 mødes de centrale partnere⁶ for på baggrund af det indledende forskningsarbejde at formulere mere specificerede mål for projektet, der skal være med til at øge samspillet mellem udbydere og efterspørgere af kompetenceudvikling. Det munder ud i de tre indsatsområder som er:

- Kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutioner med henblik på bedre analyse af virksomheder
 - Udvikling af netværk og samarbejder mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder
 - Forbedring af virksomhedernes bestillerkompetencer.
- (SkanKomp projektansøgning 2010, afsnit 6.2)

På ansøgnings- og godkendelsestidspunktet⁷ er partnerkonstruktionen således endnu ikke endeligt på plads og netværket består på daværende tidspunkt af seks danske konsortier plus Region Midt og mange svenske partnere og kun én norsk. Samtidig arbejdes der på at udvide partnerkredsen med flere svenske partnere, men i særdeleshed på at få relevante norske aktører interesseret og engageret i projektet. At projektet i vid udstrækning udspringer af dansk initiativ og danske interesser, afspejler sig således også i den endelige partnerkonstruktion og sandsynligvis i valget af aktiviteter.

I projektansøgningen påpeges således også, hvorledes den danske del af projektet har et ’bedre’ udgangspunkt på grund af eksisterende erfaringer i arbejdet med at udvikle samspillet mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder i kraft af de såkaldte kompetencecentre, som har fungeret på projektbasis forud for SkanKomp. Således vil de danske partnere kunne sætte ind med flere konkrete indsatser allerede fra projektets begyndelse, hvorfor de danske budgetter også typisk er væsentlig større end hos de øvrige partnere. Men heri ligger netop også et potentiale, er argumentet, da Norge og Sverige kan spare udviklingstid og – penge, idet de både kan lære af og overtage den danske praksis.

Processen omkring etablering af den endelige partnerkonstruktion har ikke fulgt en lige linje, og det synes at have været overraskende vanskeligt at sikre blivende kontakter i opbygningsfasen – i særdeleshed i Norge, hvor interessen indledningsvis var stor, men mange trak sig igen, når det kom til stykket. For de

danske initiativtagere har det vist sig at være en vanskelig proces, da det hverken har været entydigt eller enkelt at få kontakt til de rette aktører. Yderligere har den anderledes indretning af VEU-systemet landene imellem og et dertil hørende mangelfuldt systemoverblik voldt den danske Lead-partner visse vanskeligheder i identificeringen af mulige relevante partnere.

Ydermere var den danske partnerkonstruktion og således antallet af direkte partnere fra starten tænkt anderledes. Udgangspunktet var at kopiere en model fra KompetenceMIDT⁸, således at seks hovedpartnere hver med ansvar for økonomien i deres konsortium entrerede med i alt ca. 100 underpartnere. Men en sådan konstruktion kunne ikke godkendes i forhold til budgetreglerne i et EU-projekt, hvor alle partnere ville skulle indtræde som fulde og direkte partnere. Det var langt fra alle indstillede på, og flere falder således fra. Hermed får mange af de tilbageværende partnere en anden rolle end oprindelig tiltænkt⁹, da konstruktionen nu er anderledes, og de oprindelige 100 danske institutioner bliver til 22 og senere 20. Samtidig betyder det, at danske partnerbudgetter har skullet genforhandles, og først i december 2010 falder de sidste på plads med forventet godkendelse fra KASK i februar 2011. (1. statusrapport, januar 2011) Denne proces har betydet, at om end projektet havde sin officielle start 1. august 2010, er særligt mange af de danske partnere blevet forsinket i forhold til at iværksætte aktiviteter - og således at forbruge, hvilket umiddelbart også karambolerer med antagelsen om de danske partners umiddelbare forspring¹⁰. For Lead-partner har denne ændring betydet

flere partnere at holde styr på – nu med større geografisk spredning, stor forskel i budgetter og varierende erfaring med projektstyring - samt et større økonomisk ansvar, hvilket alt i alt har gjort projektledelsen til en større opgave end oprindeligt antaget. (Mail projektleder 17. august 2011) Oprindeligt var hvert konsortium ansvarlig for eget budget, men med ændringerne er dette blevet fordelt mellem de enkelte partnere og projektsekretariatet, som nu skal sikre indsamling af forbrugstal og støtte progression i forhold til budget. Det betyder, at den tidligere kobling mellem indsatser og budget er blevet destabiliseret.

Lead-partner bemærker, at størstedelen af de ændringer, der er sket i forhold til budget og hele partnerskabskonstruktionen er sket med baggrund i formalia – og taler om disse regler og retningslinjer som EU-støttede projekter skal efterleve, som et regime. (Statusmøde 14. februar 2011)

EU-støttede projekter er indrammet af et særligt og omfangsrigt regelsæt, som er med til at sætte vanskelige rammer for gennemførelse og udfoldelse af projekter som SkanKomp. Vi ønsker ikke at forsøge os med en detaljeret beskrivelse af dette regelværk her, i stedet er det mere meningsfyldt at fastholde og udfolde de situationer, hvor reglerne har ændret på karakteren af netværket, hvad angår såvel aktivitet/indhold, det institutionelle set-up som processer og adfærd.

Organisation

Som projektorganisation består SkanKomp af tre niveauer, et øverste niveau bestående af den Skandinaviske styregruppe¹¹ understøttet af et projektledelsessekretariat i Lead-partner regi. Hertil kommer et nationalt niveau bestående af de tre nationale referencegrupper og den i hvert land koordinerende partner¹².

11) Herefter benævnt styregruppen.

12) I mangel af en anden fælles betegnelse har vi valgt at bruge betegnelsen nationalt koordinerende partner. I projektet bruges betegnelserne Lead-partner, samordnende partner og projektejer for henholdsvis den danske, svenske og norske koordinerende partner. EU-reglerne foreskriver, at der kun kan være én Lead-partner, som ikke kan være norsk, og den koordinerende partner i det land som ikke rummer Lead-partner er altid samordnende partner – således Westum i Sverige. Hvordan rollen som samordnede partner adskiller sig fra rollen som projektejer er uklart, og umiddelbart synes der ingen forskel at være – begge har ansvar for at samle de nationale revisi-

3) Kompetencecentrene blev af det danske Undervisningsministerium oprettet i 2006-2007 med det formål at sætte fokus på virksomhedernes og de kortuddannedes behov for voksen- og efteruddannelse og styrke samspillet omkring VEU, som del af en national strategi. Centrene skulle samle relevante lokale samarbejdspartnere i et inspirerende samarbejde – både virksomheder og uddannelsesinstitutioner, erhvervsorganisationer, vækstfora, arbejdsmarkedets parter og andre relevante aktører. I Region Midt er KompetenceMidt rammen om seks regionale/lokale centre og det er med afsæt i disse den danske partnerkreds etableres.

4) Westum er et netværk for 40 læreceentre i Västra Götaland og Halland, som arbejder for at fremme åben uddannelse og fjernundervisning ved at stille egnede tjenester til rådighed for sine medlemmer. Netværket etableredes i år 2000 som et projekt med Västra Götalandregionen som projektejer og største bidragsyder. I løbet af 2002 overgik netværket til kommunerne og ejes således i dag af de deltagende kommuner i fællesskab. (www.westum.se)

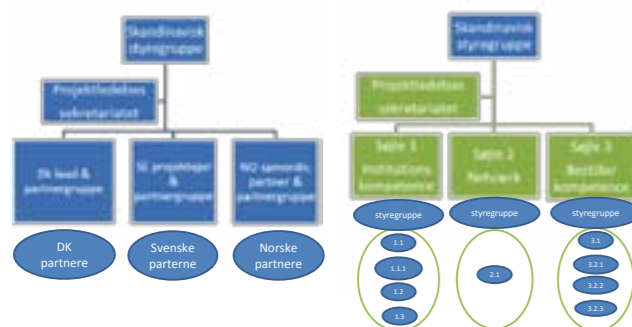
5) Meritea er datterselskab til og ejet 100 % af Göteborgsregionens kommunalforbund, som er en samarbejdsorganisation for 13 kommuner i Västsvrige, der har som formål at forbedre samarbejdet over kommunegrænserne. Meriteas opgave er, på Västra Götalandregionens opdrag, at arbejde for at støtte fremvæksten af behovs styrede valideringsudbud med god kvalitet, høj tilgængelighed med regional og national forankring. (www.meritea.se)

6) De centrale partnere var (på daværende tidspunkt); Arendal kommun, Region Midt, Region Halland, Västra Götalandsregionen, Meritea og Westum. (Ansøgningen 6.2)

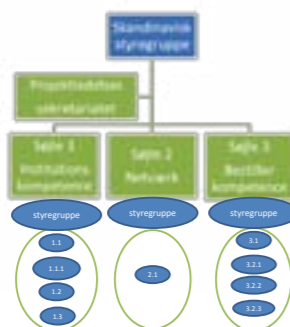
7) Ansøgningen indsendes 12. april 2010 og godkendes sidst i maj 2010.

Hertil hører formaliserede fora kaldet nationale partnermøder¹³, der har til formål at fungere som informationsfora samt koordinerende enheder for den pågående aktivitet i hvert af de tre lande. Og endelig et partnerniveau bestående af de enkelte deltagende partnere (og deres deltagende medarbejdere). Ved siden af selve SkanKomp eksisterer endvidere KASK-sekretariatet, der agerer administrativ enhed for det finansierende EU-rammeprogram Interreg IV, og som sådan er projektets overordnede reference i forhold til regelstyring – særligt i forhold til økonomi og administration og i mindre grad i forhold til indhold¹⁴.

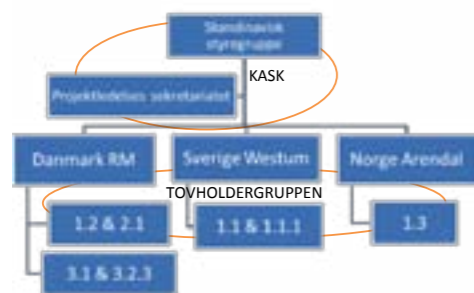
Den formelle organisation



Den operationelle organisation



DEN FAKTISKE ORGANISATION



onsoplysninger inden fremsendelse i revideret form til projektledelsen. Rollen som Lead-partner inkluderer det administrative og praktiske ansvar for projektledelse gennem projektledelsessekretariatet, som i princippet fungerer parallelt med deres rolle som koordinerende partner, men som i realiteten synes at blive én og samme.

Den Skandinaviske styregruppe består af repræsentanter fra hvert af de tre lande og de tre koordinerende partnere; Region Midt, Westum og Arendal Kommune -, og fordeler sig med tre medlemmer fra Danmark¹⁵, samme antal fra Sverige¹⁶ samt to fra Norge¹⁷. Derudover deltager som observatører to repræsentanter fra KASK-sekretariatet samt projektledelsen, der også fungerer som sekretær for styregruppen. Styregruppen har det overordnede ansvar for projektet og fastlægger projektets overordnede mål og ressourcemæssige rammer. I EU-projektansøgningen beskrives, hvorledes styregruppen vil blive sammensat således, "... at gruppen besidder tilstrækkelig kompetence og autoritet til at træffe bindende beslutninger." (EU-ansøgning 6.4) Gruppens primære opgave er at træffe overordnede strategiske beslutninger og at godkende strategier, handlingsplaner, årsberetninger, budgetter og regnskaber. Samtidig (og meget centralt) er det denne gruppe, som har ansvaret for at samordne på tværs af aktiviteter, hvilket beskrives således; det er deres opgave "... at samle erfaringer fra de enkelte aktiviteter styregrupper og samordne disse." (EU-ansøgning, bilag 9, p. 2) Styregruppen forventes at mødes 3-4 gange årligt.

Projektledelsen varetages af Region Midt i deres funktion af Lead-partner og den har det praktiske ansvar for projektets administration og ledelse. Den udgøres af en projektleder, der

13) Kaldes også referencegruppemøder i Danmark. Partner-/referencegruppemøder foregår tilsyneladende (ifølge kalenderen) kun i Danmark og Sverige. Det synes dog plausibelt at samme type møder pågår i Norge – måske blot ikke formaliseret og således heller ikke refereret – i kraft af, at der kun er to partnere.

14) Således refererer projektledelsessekretariatet til disse som bureaukraternes bureaukrater – der er sat til at sikre at reglerne, som er udstukket, overholdes. Således interesserer de sig ikke i samme udstrækning for indhold – altså de konkrete aktiviteter – kun i det omfang de kommer direkte ud af trit med projektbeskrivelsen i ansøgningen. (8.8.2011)

15) De tre medlemmer er fra Region Midt Bent Mikkelsen og Brian Kjær-Andreasen samt fra Tradium – erhvervsskole i regionen omkring Randers - Trine Vester-Sørensen, der er markeds- og udviklingschef.

16) De tre medlemmer er fra Westum Ulric Björck/Anders Brunberg (ordførende for Westum) og Jens Kleverud samt fra Trollhättans kommun projektleder Titti Eklund.

17) De norske medlemmer er Marie Tveiten fra Arendal kommune, som er leder af Eureka Kompetence – en kommunal/regional satsning indenfor kompetenceudvikling gennem efter- og videreuddannelse samt Thor Mathisen/Rolf Qvenild fra NEVU. I projektansøgningen listes medlemmerne op i forhold til repræsentation, hvormed listen ser således ud: 2 fra Region Midt, 1 fra en dansk uddannelsesinstitution, 1 fra Region Halland, 1 fra Västra Götalandsregionen, 1 fra Trollhättan Kommun, 2 fra Westum og 2 fra Arendal Kommun. (EU-ansøgning, bilag 9, p. 18)

forestår den overordnede projektledelse, af en ansvarlig for kommunikation og forskning og af en administrations- og økonomiansvarlig der i samarbejde med ekstern partner(revision) samt øvrig stab fra Region Midt udgør det administrative og økonomiske sekretariat. (1. Statusrapport 2011) Lead-partner er hermed ansvarlig for indsamling og fremsendelse af al nødvendig dokumentation for aktivitet til Kungsbacka(KASK), hvilket inkluderer partnerskabserklæringer, timeregistreringer samt de halvårslige statusrapporter. (EU-ansøgning, bilag 9, p. 17-18)

Det nationale niveau består af de nationale koordinerende partnere, og de i ansøgningen betegnede nationale referencegrupper, som består af de i hvert land deltagende partnere. Sidstnævnte, som også betegnes som 'nationale styregrupper', forventes at mødes seks gange om året til såkaldte partnermøder, med det formål at fungere som informationsfora og national samordning af projektets aktiviteter. De koordinerende partnere forventes hver at nedsætte et sekretariat til at sekretariatsbetjene de nationale reference/styregrupper og varetage kontakten til Lead-partner. Således har de ansvaret for at samle revisionsoplysninger i eget land til fremsendelse i revideret form til projektledelsen og forestå planlægning af partnermøder. (EU-ansøgning, bilag 9, p. 17)

Antallet af **partnere** er på nuværende tidspunkt 37 fordelt mellem Danmark, Sverige og Norge med henholdsvis 20, 15 og 2 partnere. Partnerkredsen består i al overvejende grad af uddannelsesudbydere, hvilket for Danmarks vedkommende vil sige erhvervs- og handelsskoler, VUC-centre, SOSU-skoler, et enkelt landbrugsuddannelsescenter og for Sveriges og Norges vedkommende kommuner¹⁸. Hertil kommer fra Danmark to kommunale erhvervs- og beskæftigelsesenheder samt Region Midt, der som initiativtager/'Lead-partner' og således projektledelse udgør en central aktør – hvilket vi vil komme tilbage til senere –, fra Sverige Westum, som er en regional netværksor-

18) Kommunerne har både i Norge og Sverige ansvaret for at udbyde Voksen- og efteruddannelse, hvilket de traditionelt har løst i egne uddannelsesinstitutioner, men oftere og oftere udbydes det gennem regionale samarbejder og private uddannelsesaktører/udbydere, hvorfor flere kommuner i SkanKomp deltager som lærcentre, eksempelvis Varberg, Laholm og Lidköping.

ganisation for lærecentre og Meritea - en regional aktør, der arbejder med validering samt fra Norge NEVU, som er det Nationale center for Efter- og Videreuddannelse.

Operativ organisering

Sidestillet med denne opdeling eksisterer en organisering ud fra de tre indsatsområder – også kaldet hovedaktiviteter – i projektet, en såkaldt operativ organisering. Formelt eksisterer der fem hovedaktiviteter i projektbeskrivelsen, men som refereret tidligere har hovedaktivitet 4 og 5 en mere generel og overgribende karakter rettet mod projektledelse og informationsformidling. Den indgår således ikke fuldstændig på linje med de øvrige tre, som operative indsatsområder, men rettere som projektledelselementer – og varetages således også begge af den administrative ledelse altså Region Midt. Oprindeligt indgik der et overordnet niveau bestående af en styregruppe for hvert af de tre indsatsområder med de tilhørende enkeltaktiviteter grupperet herunder. Dette hovedaktivitetsniveau blev hurtigt afmonteret, og nåede aldrig at materialisere sig som potentielt styrings- og koordineringsniveau og -fora. Tredelingen eksisterer stadig som emnekategorier uden nogen fysisk manifestation¹⁹.

Der eksisterer i dag ni **enkeltaktiviteter**, fordelt under de tre søjler, således at der befinder sig fire under søjle et; **Institutionskompetence**, én under søjle to; Netværk og fire under den tredje søjle; **Bestillerkompetencer**. Oprindeligt var der syv aktiviteter i alt, men i løbet af det første år er der kommet to til²⁰. Disse har ikke samme karakter som de oprindelige, idet de i højere grad både ledes og udføres af én partner alene og mere har karakter af én fremfor en flerhed af indsatser. Hver aktivitet ledes af en partner²¹ – betegnet som ansvarlig -, som enten er udpeget, eller selv har ønsket opgaven og rollen. En rolle, som

19) Med fjernelse af hovedaktivitetsniveauet kaldes disse tre indsatsområder nu søjler.

20) Den oprindelige aktivitet 3.2 *Analyse og kortlægning af fremtidens kompetencebehov*, blev i løbet af foråret 2011 splittet op og suppleret, således at der i dag under overskriften Aktivitet 3.2 Fremtidens kompetencebehov findes aktivitet 3.2.1 *Analyse af fremtidens kompetencebehov*, aktivitet 3.2.2 *Kompetence om bærekraftig udvikling (miljøkompetence)* og aktivitet 3.2.3 *Strategisk uddannelsesplanlægning i virksomhederne*. (revideret aktivitetsbeskrivelse 1. februar 2011 og godkendt af styregruppen ved møde i marts 2011)

ikke er tydeligt defineret i projektet og således udfyldes, varetages og opfattes meget forskelligt af såvel de ansvarlige selv, deres egen 'organisation' og af de øvrige partnere²² (deltagere som ikke-deltagere i den konkrete aktivitet).

I ansøgningen beskrives det, hvorledes aktiviteterne skal gennemføres samtidigt og sideløbende, "...fordi der er tale om en fælles indsats for at øge kompetenceudviklingen i hele området." (EU-ansøgningen 6.3) Der er dog ikke tale om nogen tidsmæssig progression aktiviteterne imellem, men de vil løbe parallelt ud fra den beskrevne skabelon og procedure for gennemførelse. Disse skitserer retningslinjer for opstart, organisering, gennemførelse og samordning, samtidig med at de efterlader stort spillerum for i de enkelte aktiviteter og aktivitetsstyrergrupper at beslutte hvordan. (Ibid. 6.3 & 6.6)

Det fravalgte hovedaktivitetsniveau, tilskrives i projektansøgningen flere funktioner, der centrerer sig om kobling, koordinering og spredning af de indenfor hvert delmål pågående aktiviteter. Således forudsættes det i projektansøgningens afsnit om 'projektets grænseoverskridende merværdi' at, hver af projektets hovedaktiviteter effektueres gennem følgende fremgangsmåde på fortløbende vis; "(1) Forskellige erfaringer og best practice danner grundlag for (2) en fælles metodeudvikling af planer og programmer til at nå projektets delmål gennem (3) fælles udmøntning af disse planer og programmer i projekttaktiviteter, som sætter fokus på konkrete løsninger på regionernes egne og ligger fælles problemstillinger." (EU-ansøgningen 6.4) gennem samme procedure for gennemførelse som enkeltaktiviteterne. (Ibid., bilag 9, p. 2)

21) I tilbivelsen af de oprindelige syv aktiviteter, er flere af de nuværende danske ansvarlige blevet bedt om at definere og beskrive en aktivitet, som de kunne tænke sig at stå i spidsen for. (Interview LHN) Om processen har været den samme i Norge og Sverige er uklart pt., men det kunne tyde på det – forankringen synes stærk i særligt de svenske aktiviteter. I sådanne tilfælde er det rimeligt at antage, at det 'selvdefinerede' aktiviteter står på skuldrene af hidtidige uddannelsesaktiviteter – kvantitativt eller kvalitativt.

22) Derimod er der nedskrevet en klar procedure for, hvorledes en aktivitet bør gennemføres, men den synes ikke førend juni måned 2011's tovholdermøde at blive 'håndhævet', og i flere aktiviteter har man enten aktivt valgt at se bort fra centrale elementer heri eller øjensynligt ikke været sig den bevidst.

Således er indsatserne i SkanKomp kun formelt koordineret i de enkelte aktiviteter, hvilket i realiteten oftest vil sige hos den aktivitetsansvarlige og dennes organisation²³ og delt gennem de nationale partnermøder. Der eksisterer i udgangspunktet ikke nogen regional tværgående enhed ud over styregruppen, der kobler og koordinerer de pågående aktiviteter.

Og dog...

I løbet af projektets første år synes der imidlertid forsøgsvis at konsolidere sig et koordinerende fora på tværs af både lande og aktiviteter (og institutioner). Allerede i november 2010 afholdes et møde for de aktivitetsansvarlige initieret af projektledelsen, primært angående praktiske og administrative problematikker og som sådan med funktion af informationsforum. På mødet aftales det at mødes igen i løbet af foråret 2011.

I januar 2011 inviteres allerede til et møde på dette niveau igen, da den aktivitetsansvarlige for aktivitet 1.3 (og senere også 3.2.2), indkalder de øvrige aktivitetsansvarlige med det formål at afklare, hvorvidt de øvrige aktiviteter forventer at inddrage Realkompetencevurdering (RKV) i deres arbejde og i så fald etablere samarbejde og koordinering. Udfaldet er, at kun få andre påtænker at inddrage RKV. Ifølge referatet synes det klart, at nogle har overvejelser omkring det uden at være hverken afklarede eller specifikke – kun daværende aktivitet 3.2 (dvs. 3.2.3) melder klart ud, at de kommer til at inddrage RKV i deres indsatser. (Referat RKV-møde, januar 2011)

Igen på dette møde diskuteres og enedes man om fordelagtigheden af jævnligt at mødes de aktivitetsansvarlige imellem – 3-4 gange om året er oplægget -, med det formål at afklare forskellige spørgsmål og få mulighed for input fra de øvrige arbejde, uden der dog fastlægges et nyt møde. (Ibid.)

Juni 2011 mødes de aktivitetsansvarlige atter på initiativ af to

23) I flere aktiviteter opereres der, trods den foreskrevne procedure, ikke med en styregruppe til koordinering af aktivitetens indsatser. Samtidig har de styregrupper, der er etableret for de flestes vedkommende ikke kunnet honorere 'kravet' om repræsentation fra alle tre lande, af den simple grund at der ikke er deltagelse fra alle tre lande.

aktivitetsansvarlige til, hvad der nu benævnes et 'tovholdermøde' – og denne gang uden anden officiel anledning i øvrigt end fordelingen af, at mødes på dette niveau. Således er mødet mere at opfatte 'kun' som redskab til generel koordinering og sparring på et tværgående niveau – i forhold til aktiviteter men i særdeleshed også på tværs af nationale grænser. Således præsenteres formålet for mødet i invitationen heller ikke 'særlig' stramt, og oplægget er uformelt, og der lægges mest af alt vægt på det at mødes og dialogen, som måtte komme heraf. Initiativtagerne formulerer sig således:

"Dagsordenen er lidt løsløst på at vi får snakket om: evaluere forårets aktiviteter/projekt fremdrift, udveksle information, planlægge og koordinere efterår/vinter, inspiration/videndeling/samarbejde ...". (Fremsendt dagsorden, 12. maj 2011)

Men til mødet ser dagsordenen anderledes ud, og to centrale dagsordenpunkter er indføjet: "opfyldelse af projektets indikatorer v/ Stefan Knudsen og det grænseoverskridende v/ Marie Tveiten"²⁴ (Dagsorden d. 9. juni 2011). Således er, hvad der viser sig at blive de altoverskyggende temaer for mødet, ikke på forhånd præsenteret for de øvrige mødedeltagere.

Denne gang lægges der afslutningsvis op til en konkret mødegentagelse og planlægning heraf, således at dato og sted for næste møde aftales inden parterne skilles. Endvidere enes man på mødet om, efter indspark om behovet for at være mere ambitiøs i forhold til fælles aktiviteter og vidensdeling til at 'booste' det grænseoverskridende²⁵, at planlægge et fælles tværgående seminar for alle partnere. Formålet er, at fremme arbejdet med det grænseoverskridende element i projektet som helhed og i de enkelte aktiviteter, samtidig med at fordre større viden og videndeling aktiviteterne imellem. Dertil nedsættes en arbejdsgruppe, som skal komme med et konkret udspil og

24) Ved mødets start præciserer og udfolder MT sit dagsordenspunkt, således at punktet på den refererede dagsorden lyder: "projekttaktiviteter og samarbejde på tværs af pakker og grænser." (Referat tovholdermøde 9. juni 2011)

25) I ansøgningen er der kun oplyst tre fællesaktiviteter, nemlig kick-off konference, midtvejskonference og afslutningskonference. (EU-ansøgning, bilag 9, p. 18)

forslag til organiseringen af seminaret/arbejdsrådet. Projektledelsen har deltaget i alle disse møder og synes også at indgå i tilrettelæggelsen samt den tematiske rammesætning af disse møder.

Projektorganisationen er efter et lille år væsentligt forandret. Den er blevet barberet af projektledelsen og har knopskudt på initiativ nedefra (tilskyndet af projektledelsen og gennemført i kraft af enkeltpersoners engagement og ambitioner). Det betyder, at organisationen nu har et regionalt tværgående forum, der søger at sikre det centrale grænseoverskridende element og forpligtige samtlige aktiviteter i forhold til dette mål. Samtidig er projektet blevet tre fora fattigere. Om end de eksisterede på et 'lavere' niveau, var de i princippet netop tværgående både i forhold til nationale grænser og aktiviteter (i praksis dog undtaget hovedaktivitet 2, da det kun indeholder aktivitet 2.1). Nu findes der ingen fora til samordning af de tre definerede delmål, en opgave der til dels synes at være gledet ud til de enkelte aktiviteter, til tovholdergruppen og til den Skandinaviske styregruppe, uden det dog er besluttet eller italesat nogen af disse steder eller af projektledelsen og uden eksplicitte overvejelser om disse fora's muligheder og begrænsninger i forhold til at udfylde den rolle.

Proces – Aktivitet og forbrug

Efteråret 2010 konstituerede projektets opstartsfasen, og styregruppen afholdt sit første styregruppemøde i august efterfulgt af økonomi- og informationsseminarer i Danmark, Norge og Sverige. Kick-off konferencen sidst i november 2010 var det fælles startskud og samler alle partnere og ansvarlige for første gang. Derudover er de planlagte fællesaktiviteter en midtvejskonference i 2012 samt en afslutningskonference i 2013. I enkeltaktiviteter afholdes også konferencer, møder og seminarer - nogle med invitation til samtlige partnere, men omfanget af deltagelsen er uklart og synes at variere meget, og der er ingen eksplicitte antagelser knyttet til disse i forhold til projektet som en helhed. Partnermøder, som omtalt tidligere regnes ligeledes som en fælles SkanKomp-aktivitet. Disse fælles aktiviteter ligger som en eksplicit del af SkanKomp's informations- og

kommunikationsstrategi. Formålet med konferencer, seminarer og møder er således først og fremmest intern kommunikation og information.

Hertil kan nu medregnes det kommende fælles seminar/workshop, som vil blive afholdt i november 2011, med forventet deltagelse fra alle partnere²⁶, som vil koncentrere sig om, hvorledes projektbeskrivelsen følges samt det tværgående samarbejde.

Det først forløbne år af projektet synes indrammet af et vedblivende mindreforbrug – oparbejdet i den indledende fase (særligt efteråret 2010), hvor mange partnere og aktiviteter var hæmmet af den forsinkelse - den nye og stadigt pågående partnerkonstruktion medførte i forhold til at iværksætte aktiviteter – der kulminerer med beslutningen om tilbagebetaling af ubrugte midler til KASK i maj 2011²⁷.

Processen om den ændrede partnerkonstruktionen sker på baggrund af EU-reglerne. På samme måde synes også EU via KASK-sekretariatet at spille en central rolle i det fortsatte forløb med indlemmelse af flere partnere. Ved styregruppemødet i marts 2011 er der således enighed om, at projektet vil være åbent for nye partnere forudsat, at de aktivt vil arbejde for at løfte projektets målsætninger. (Styregruppemøde 24. marts 2011) Men allerede ved næste styregruppemøde i maj er holdningen en anden. Projektledelsen præsenterer tre mulige nye partnere – to svenske kommuner og én norsk (Larvik) –, men det besluttet kun at åbne op for Larvik. Aftalen med Larvik har, som tidligere nævnt være ønskelig og på bedding siden projektets opstart, hvorfor denne beslutning må opfattes som en afvisning af nye partnere alt i alt. Styregruppens ændrede holdning bliver hjulpet godt på vej af den problemstilling, der er opstå-

et i forhold til en generel manglende budgetopfyldelse i projektets første år. Således pointerer repræsentanterne fra KASK-sekretariatet ved mødet, at nye partnere ikke er attraktivt – og det frarådes direkte - i lyset af en opfattelse af, at man i projektet tilsyneladende har nok at gøre med at holde styr på de nuværende partnere og bør koncentrere sig om dette. (Referat styregruppemøde 24. marts & 31. maj 2011)

Holdningsændringen er skabt af en (ny) situation med fortsat stort om end faldende samlet mindreforbrug og af KASK-sekretariatets ret kontante melding i forhold til nye partnere - afledt af denne situation. I alle månedlige ledelsesrapporter fra januar til marts bekrives det procentvise forbrug i forhold til budget efterfulgt af formuleringen: ”Mindreforbruget forventes indhentet inden udgangen af august 2011²⁸.” (Ledelsesrapporterne jan, feb. og marts 2011), men i apriludgaven er tilføjjelsen erstattet af en udvidet kommentering og forklaring af det stadigt store mindreforbrug. Den i foråret stadige forventning om at kunne indhente den ’langsomme’ start fortoner sig i løbet af sommeren, eftersom det viser sig ikke længere at være sandsynligt. På samme måde sker der en udvikling i Styregruppens håndtering af det vedblivende mindreforbrug. Allerede ved gruppens møde i Varberg i december 2010 betones alvorligheden af problematikken, og det er i den forbindelse, man første gang opstiller 31. august 2011 som deadline for indhentning af budget. Denne strategi fastholdes indtil gruppens møde i marts, hvor man i stedet italesætter muligheden for en eventuel omfordeling af midler i et forsøg på at højne det samlede forbrug, og sikre at alle når tæt på det (nu) budgetterede. Løsningen bliver, som tidligere nævnt en anden hvor størstedelen af de fra 2010 ubrugte midler føres tilbage til KASK, mens en mindre andel forbliver i projektet i form af en ’SkanKomp-bank’, hvorfra partnerne kan anmode om ekstra midler til øget aktivitet.

Kommunikation og koordination mellem projektledelse og styregruppe er interessant i denne forbindelse. Projektledelsen sy-

nes i god tro at have fortsat deres arbejde med at ’stampe’ flere interesserede partnere op af jorden med umiddelbar opbakning fra styregruppen – jf. mødet i marts. Det synes muligt, at et dagligt pågående projektledelsesarbejde og overordnet strategisk projektstyring, som kun koordineres 3-4 gange om året, kan komme i utakt. Styregruppen har ikke noget forum eller formel lejlighed, hvor de forud for styregruppemøder samlet kan diskutere stillingstagen i forhold til projektets udvikling – og synes heller ikke at være privilegeret i forhold til information, da al koordineret information går via projektledelsessekretariatet. Dog synes aktører med ’dobbeltrøller’ – som eksempelvis både styregruppemedlem og aktivitetsansvarlig²⁹ – at være i en position, der øger forpligtelsen og engagementet muligvis via en større – og mere direkte - adgang til både information, specifikke erfaringer og viden om SkanKomp-praksis.

Formelt er partnerne forpligtet og knyttet op til projektet gennem de såkaldte partnerskabsaftaler.

Partnerskabsaftaler

Der underskrives enslydende partnerskabsaftaler mellem Lead-partner og hver af de øvrige partnere³⁰. Disse aftaler betegnes af Lead-partner som rent formelle, meget simple og således hverken som resultatkontrakter eller indeholdende eksplicite krav til den enkelte partner ud over finansielle og administrative forpligtigelser. Der ligger efter projektsekretariatets vurdering heller ikke noget mandat indbygget i disse aftaler, om end det er muligt for Lead-partner at ekskludere en partner – efter godkendelse fra Interreg – ved misligholdelse af aftalen. (Partnerskabsaftale SkanKomp, p. 3) Forventningen til den enkelte partner er, at denne afvikler aktiviteter i forhold til det aftale budget, og det vil umiddelbart kun være i forbindelse hermed, at der eventuelt skrives ind fra projektsekretariatets side. Det er værd at bemærke, at i formuleringen omkring partnerens ansvar for gennemførelse af aktiviteter bruges en kollektiv betegnelse,

mens ansvar for medfinansiering og udgifter beskrives i individuelle termer, således står der;

”Projektets partnere er ansvarlige for gennemførelse af de specifikke aktiviteter på en måde og et omfang som angivet i den godkendte ansøgning og som beskrevet i projekthåndbogen³¹. Hver partner er ansvarlig for sin medfinansiering og sine udgifter i henhold til revisionen. Hver partner er ansvarlig for eget budget...” (SkanKomp partneraftale - standard)

En tolkning er, at den enkelte partner ikke eksplicit er forpligtet i forhold til indhold, hvilket er bemærkelsesværdigt i særdeleshed i lyset af, at flere partnere arbejder med løsevne aktiviteter, der i flere tilfælde tilmed pågår uden den relevante aktivitetsansvarliges vidende. Det er muligt, fordi de aktivitetsansvarlige ikke har ansvar for budget og økonomi, denne rapportering skal kun ske overfor projektsekretariatet. Denne adskillelse indskræpes eksempelvis overfor de danske partnere i januar 2011, formuleret således i referatet; ”... alle tal til Dennis, mens der indholdsmæssigt samles op af de aktivitetsansvarlige, der giver en aktivitetsrapport til Stefan.” (Dansk partnermøde 25. jan. 2011)³² Det betyder, at den aktivitetsansvarlige ikke har nogen sikkerhed for at have et overblik over indsatser inden for deres aktivitet, og at kobling, koordinering og vidensudvikling kan have meget vanskelige vilkår. Ifølge projektets procedure skal al aktivitet indenfor en indsats afreporteres til den ansvarlige, som har ansvar for at samle op og indberette status. Men en aktivitetsoversigt iværksat af projektsekretariatet afslørede, således, at der – i hvert fald i Danmark – var overraskelser gemt for flere af de projektansvarlige, idet der pågik langt flere aktiviteter, end de kendte til. (Tovholdermøde 9. juni 2011)

Status - og Ledelsesrapporter

Statusrapporter er halvårlige og rettet til KASK-sekretariatet, således at det har mulighed for at følge med i projektets fremdrift. Samtidig fungerer de som støtteansøgninger – de såkald-

26) På dansk partnermøde d. 1.9.2011 blevet det formuleret som et umiddelbart krav, at alle partnere deltog – hvilket adskiller sig fra, hvorledes projektledelsen tidligere har kommunikeret

27) Det besluttes af styregruppen i maj 2011 efter forhandling mellem KASK og projektledelsen at reducere de danske og svenske partners 2010 budgetter i forhold til ubrugte midler i regnskabsåret 2010. Som følge heraf er ca. 772.000 Euro fjernet fra partnernes budgetter i 2010 - 2/3-dele er blevet tilbagebetaling til KASK mens den sidste 1/3 del udgør en såkaldt ’SkanKomp-bank’, hvor partnere med ønske om øget aktivitet kan anmode om flere midler fra.

28) Det er skæringsdato for anden projektperiode, statusafreportering overfor KASK og således 2. claim.

29) Marie Tveiten, Titti Eklund og Trine Vester er eksempler herpå.

30) Således adskiller de koordinerende partners (samordnende partner og projektejer) sig ikke fra de øvrige ’menige’ partnere.

31) Projekthåndbogen refererer til en manual/retningslinjer for EU-projekter i KASK regi.

32) Dennis er økonomiansvarlig mens Stefan er projektleder.

te claims, således at statusrapporternes godkendelse udløser den afrapporterede periodes midler. Statusrapporterne indeholder budget- og forbrugstal samt beskrivelser af de iværksatte indsatser indenfor de enkelte aktiviteter. Som tidligere nævnt er hver partner ansvarlig for at indberette forbrug til projektledelsessekretariatet, mens den aktivitetsansvarlige supplerer disse tal med tekst.

Ledelsesrapporterne udfærdiges hver måned ud fra de af hver partner indberettede forbrugsopgørelser. Disse rapporter er rettet mod styregruppen, således at de på baggrund af et periodiseret forbrug kan påse at aktiviteterne forløber i forhold til planen. Denne månedlige status indeholder ingen opfølgning på aktiviteterne i form af indhold.

Således er opsamling i forhold til budget styret og systematiseret centralt, mens opsamling i forhold til indhold/indsatser er lagt ud til aktiviteterne. Umiddelbart fungerer andre fora, såsom de nationale partnern møder, i praksis muligvis også som opsamling og status i forhold til aktiviteterne, men det er hverken formaliseret eller systematiseret.

Denne opdeling mellem administrativt og finansielt ansvar og forpligtigelser mod indholdsmæssige og mere kvalitative forpligtigelser bør bemærkes, da den genfindes igennem hele projektet.

Resultat - og Effektmål

Projektets overordnede formål er at udvikle grænseoverskridende samarbejds løsninger inden for kompetenceudvikling på arbejdsmarkedet med fokus ”... på at forbedre uddannelsesstedernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov.” (EU-ansøgningen 6.) Målsætningen med at arbejde med kompetenceudvikling er overordnet set økonomisk vækst, en fremtidig kvalificeret arbejdsstyrke, et fremtidigt levedygtigt regionalt arbejdsmarked gennem opkvalificering af kompetenceudviklingsindsatsen, hvilket formuleret i ansøgningstermer lyder således; ”... at udvikle metoder til bedre samspil mellem udbydere og efterspørgere af kompetenceudvikling med henblik på at forbedre kompetenceudviklingen af voksne.” (Ibid. 6.7)

Dette overordnede mål er, som allerede omtalt, delt op i tre delmål for hvert af de tre indsatsområder - institutionskompetence, netværk mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder samt virksomhedernes bestillerkompetencer - og betegnes som de direkte resultater, som projektet forventes at levere indenfor hver af disse, og er følgende:

1. *Uddannelsesinstitutionerne gøres bedre til at analysere virksomhedernes behov og til at tilbyde dem skræddersyet oplæring.*

Kvantitativt forventes det, at 145³³ medarbejdere ved de deltagende uddannelsesinstitutioner vil deltage i kursusforløbet i aktiviteten kompetencemægleruddannelse, at 143 medarbejdere kommer til at arbejde med udvikling af nye læringsmetoder, og at 123 medarbejdere deltager i aktiviteten vedrørende realkompetencer.

2. *Etablering af netværk mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomheder.*³⁴

Kvantitativt forventes det, at 168 medarbejdere i uddannelsesinstitutionerne vil skabe netværk med 1365 virksomheder i hele projektområdet.

3. *Mere kompetenceudvikling via forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence.*

Kvantitativt 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.

(EU-ansøgningen, afsnit 6.7)

33) I den reviderede aktivitetsbeskrivelse korrigeres og præciseres dette måltal, således skriver Louise Højsgaard Nielsen: ”Dette antal er i løbet af planlægningsfasen justeret, således at der i 2011 udbydes 40 pladser på hvert kursus. Det giver mulighed for at min. 40 (hvis samme medarbejdere deltager på alle tre kurser) og max. 120 (hvis ingen deltager på mere end et kursus) kan gennemføre uddannelsen i 2011. Det er aftalt, at pladsantallet kan tilpasses/udvides (ved hjælp af deltagerbetaling) i 2012.” (p. 9)

34) En interessant tilføjelse er, at der i præsentation af dette delmål yderligere står; ”Deltagelse i netværk er første led i at forbedre virksomhedernes bestillerkompetencer.” (EU-ansøgning, afsnit 6.7)

I udfoldelsen af disse delmål ligger de virkningsforståelser, der ligger til grund for de indsatser, som SkanKomp’s centrale partnere har valgt at prioritere. Hertil knytter sig de i alt ni aktiviteter, der ud fra hver sit tema skal være med til at forbedre og udvikle kompetenceudvikling hos de deltagende partnere, i netværket og i regionen – både i form af etablering af best practice, nye og anderledes metoder samt iværksatte aktiviteter og kurser, men der sker ingen kvalitativ udfoldelse af disse delmål på et overordnet niveau.

I stedet beskæftiger projektet sig mere eksplicit med andre parametre, nemlig den grænseoverskridende merværdi, projektets evne til at gøre en forskel og konkrete effektmål.

Det grænseoverskridende...

Betegnelsen ’den grænseoverskridende merværdi’ konstituerer det helt centrale i netværkets målsætning i kraft af det finansierende EU-program³⁵. 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-ansøgning 6.4) Derudover præsenteres i beskrivelsen af projektets grænseoverskridende merværdi, en fremgangsmåde for effektueringen af projektets hovedaktiviteter, som omtalt ovenfor – hvorved virkningsforestillinger om processerne til udvikling af den grænseoverskridende merværdi især er knyttet til et organisatorisk operationelt niveau, som ikke længere eksisterer.

Tovholdermødet i juni 2011, hvor emnet for alvor bliver sat på dagsorden i et fælles og koordinerende fora, frembringer ingen klar definition. Efter en lang afklaringsdiskussion – hvor to definitioner af begrebet bliver præsenteret; nemlig geografisk overskridelse samt overskridelse i form af, at være nyskabende – blev det gjort klart, at for KASK-sekretariatet - og sik-

35) EU-programmet Interreg IV er netop defineret ved det grænseoverskridende. (se i øvrigt fodnote 1, p. 1)

kert også for projektledelsen - er den geografiske overskridelse afgørende, og at grænseoverskridende i forståelsen nyskabende ligger indenfor de øvrige målsætninger i projektansøgningen/projektet.

Af referatet fremgår det, at det foreslås, at projektledelsen udarbejder en definition, hvilket de afslår³⁶. Det munder ud i en uklar formulering, hvor de aktivitetsansvarliges ansvar for at indtænke ”... muligheder for grænseoverskridende elementer i sine aktiviteter.” (Referat 9. juni 2011) i stedet pointeres.

I diskussionen om ’det grænseoverskridende’ på tovholdermødet afspejles også en fase- og udviklingsbetragtning, da det pointeres for flere af de aktivitetsansvarlige – særligt de som i deres aktivitet arbejder mere eller mindre alene eller kun med partnere fra eget land, at nu er konsoliderings- og opstartsfasen forbi, og nu er det tid til at åbne aktiviteterne op for de øvrigt interesserede partnere og få grænseoverskridende dialog, vidensdeling og samarbejde op at stå. (Ibid.)

... Gøre en forskel

”... projektet skal gøre en forskel.” (EU-ansøgningen 6.14), dette beskrives som projektets implicite målsætning, forstået således, at målsætningen er, ”... at bidrage til blivende forbedringer i de systemer og på de institutioner, som involveres.” (Ibid.). Denne målsætning betegnes som forpligtigende for de deltagende partnere efter det formelle projektophør, således præciseret indenfor fem specifikke områder:

- ”Videreføring af netværk
- Videreføring af virksomhedskontakt
- Anvendelse af analyser
- Fortsættelse af det strategiske arbejde med voksenuddannelse
- Anvendelse af metoder og kompetencer” (Ibid)

36) Til statusmøde med projektledelsen d. 8. august 2011 refererer de, at de alligevel har udviklet et notat til afklaring af forståelsen af det grænseoverskridende. Dokumentet er sendt til KASK til godkendelse, men man har ikke modtaget svar endnu. (statusmøde 8.8.2011)

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. Dette forventes at ske på baggrund af den opkvalificering, professionalisering, netværksdeltagelse og udvikling, som alle involverede partnere og parter har gennemgået i den formelle projektperiode.

Effektmål

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. Derudover forventes projektet at muliggøre et mere kompetent fremtidigt samspil med regionernes udviklings- og administrative enheder.

For de i projektet inddragede virksomheders vedkommende forventes det, at de på lang sigt får nemmere ved at orientere sig i udbuddet af uddannelses tilbud på grund af bedre kommunikation 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 ventes 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 af projektet, at der vil iværksættes 3-5 % flere kompetenceaktiviteter end i dag (EU-ansøgning 6.8) – en målsætning som umiddelbart synes vanskelig at operere med, da den ikke lader sig isolere. Samtidig forventes en for-

bedret kvalitet af fremtidige aktiviteter via det løft, som de deltagende medarbejdere vil have fået.

Alt i alt er det ambitionen og målsætningen, at SkanKomp skal ”...føre til mere og bedre efteruddannelse, hvilket er med til at sikre en arbejdsstyrke med bedre kvalifikationer og til langsigtet at øge den økonomiske vækst i Kattegat-Skagerrak-området.” (Ibid.)

Information og Kommunikation

Der er af projektledelsen udarbejdet en eksplicit informations- og kommunikationsstrategi for SkanKomp, hvilket betegnes som en aktivitet (søjle 4) lig de øvrige hovedaktiviteter og således som en integreret del af SkanKomp’s overordnede målsætning. Denne aktivitet varetages af projektsekretariatet og indeholder i dens målsætninger bestemte virkningsforestillinger.

Informationsstrategien for SkanKomp arbejder ud fra en overordnet målsætning om, at ”...sikre synlighed og den bedst mulige informationsformidling i alle processer vedrørende det skandinaviske samarbejde i projektet.” (Informationsstrategi SkanKomp, p. 1), i bestræbelserne på at fremme kendskab til og lette deltagelse hos såvel offentligheden som de institutioner, der deltager. Yderligere beskrives, hvorledes informationsstrategien skal være med til ”...at sikre, at der kan findes korrekte, opdaterede og gerne lettilgængelige informationer om projektet til brug for både borgere, virksomheder og uddannelsesinstitutioner i hele programområdet.” (Ibid.) Det er således såvel et eksternt som et internt fokus for information og kommunikation. I forhold til præsentation af en programteori, der har som udgangspunkt at etablere virkningsforståelserne bag SkanKomp’s organisatoriske set-up, implementering og gennemførelse, er den interne dimension mest interessant, hvilket også vægtes i de interessentanalyzer³⁷, som er udført i Dan-

³⁷ I forbindelse med udarbejdelsen af SkanKomp’s informationsstrategi udføres interessentanalyzer i Danmark og Norge til afklaring af vægtingen af interessenter og målgrupper i forhold til interne og eksterne interessenter. (Informationsstrategi SkanKomp 2010, p. 3)

mark og Norge. Således vil afsættet her være kommunikationen ’i’ projektet og i mindre grad kommunikation ’om’ projektet. Den eksterne kommunikation er i programteoretisk optik interessant i det omfang, der er opstillet mål for indsatsen – kvalitative som kvantitative - og kan udledes virkningsforestillinger i forhold hertil.

Der oplystes fem konkrete formål for den interne information og kommunikation:

- ”at sikre, at alle projektets aktører altid har den viden og de informationer, der er nødvendige for, at de kan udøve en god praksis.
- at skabe viden, forståelse og engagement hos alle projektets aktører om projektets mål og aktiviteter.
- at synliggøre projektets mål og fremdrift.
- at skabe øget forståelse for indholdet i projektet.
- at motivere projektets aktører til en indsats præget af kvalitet, samarbejde, tillid og resultatbevidsthed.”

(Ibid., p. 5)

Den interne informationsformidling tager afsæt i konkrete aktiviteter og inkluderer således løbende informationsformidling gennem nationale informations- og økonomiseminarer med udgangspunkt i opstartsseminaret i oktober 2010 og herefter i form af nationale partermøder. Herudover præsenteres hjemmesiden og nyhedsbrevet som de centrale medier til informationsformidling og kommunikation. Således beskrives hjemmesiden, som ”... hovedinformationskanal til projektdeltagere, projektpartnere og andre interessenter.” (Ibid., p. 10) og forudsættes at kunne fungere som leverandør af viden og information. Endvidere betones det, at hjemmesiden;

”...skal underbygge det tværregionale skandinaviske samarbejde på tværs af regioner, institutioner og landegrænser. Af denne grund er det et centralt krav til hjemmesiden, at den skal give et samlet overblik over f. eks. aktiviteter, ressourcer, brug og økonomi i projektet, overblik over aktiviteter, netværk og samtlige igangværende aktiviteter.” (Rev. Aktivitetsbeskrivelse februar 2011).

Nyhedsbrevet forventes derudover at kunne anvendes til at ”... sætte faglige temaer på dagsordenen, belyse aktuelle udviklinger eller lignende.” (Ibid., p. 11)

Endvidere betragtes forskningstilknytningen og den løbende forskningsbaserede evaluering som en del af den samlede informations- og kommunikationsstrategi, og den forventes at kunne fungere som sparring og perspektivering i forhold til projektets udvikling og til skabelse af ny viden.

Informationsstrategien er central for denne programteori, da den omhandler kommunikation og information i projektorganisationen SkanKomp. Det er væsentligt at bemærke, at det må være en gensidig forpligtigelse, hvorfor det er afgørende, at information og kommunikation fungerer begge veje – både fra projekt til partner og fra partner til projekt. Information og kommunikation fra partner til partner synes ikke eksplicit at være tænkt ind ud over konkrete fysiske møder og kommunikation via hjemmesidens intranet, som siden blev erstattet af en facebook-gruppe. Det betyder, at formålet med at skabe et grænseoverskridende samarbejde ikke formelt understøttes af virkningsforestillinger om kommunikation enkeltpartnere imellem.

Informationen synes i en vis udstrækning, at være hæmmet af det udprægede frivillighedsprincip, der gør sig gældende både i forhold til kalenderen, hjemmesiden generelt og oftest også til sekretariatets gentagne forsøg på opsamling i forhold til eksempelvis deltagelse og pågående aktiviteter. Det er med til at skabe en meget ujævn informationsstrøm, samtidig med at det på ingen måde kan garanteres, at den information man får er fuldstændig og på samme måde, at al information fremgår af hjemmesiden. De oversigter, som projektsekretariatet tager initiativ, til lider i de fleste tilfælde af at være ufuldstændige, hvilket svækker deres værdi betragteligt. Der synes ikke at være etableret nogen standarder for, hvordan og i hvilket omfang man bør/skal fremlægge oplysninger – der fremgår af kalenderen eksempelvis ingen af de interne aktiviteter i Norge.

Frivillighedsprincippet gælder dog på ingen måde i forhold til

økonomi men kun i forhold til information omkring indsatser og aktivitetsarrangementer.

Projektsekretariatets kommunikation til partnerne har efter nogle respondenters mening være mangelfuld – i bedste fald forsinket – hvilket særligt betones i relation til fortsatte ændringer i partnerskabskonstruktionen. Sekretariatet synes i den indledende fase at have prioriteret den administrative og økonomiske kommunikation i forhold til statusopgørelser og budgetopfølgning, hvilket synes at have taget tiden fra andre ting (eks. ledelse og styring). Samtidig synes der at være en uens opfattelse af hvor vigtig information om disse interne projektorganisatoriske processer er for de enkelte aktører og partnere.

Endelig synes megen kommunikation fra projektledelsessekretariatet – også hvad angår administration og regelfortolkning – at foregå mundtligt og ofte også ukoordineret. Således modtager end ikke danske partnere tilsyneladende samme informationer, hvorfor disse ofte løber gennem mange – og oftest uigennemsigtige og uformelle – kanaler, hvorved risikoen for misfortolkning eller direkte misrepræsentation er ulig meget større, end hvis kommunikationen foregik direkte. Den manglende skriftlige informationsformidling er særligt problematisk i forhold til administration af eksempelvis medfinansiering, hvor det således ikke er tydeligt og entydigt hvilke aktiviteter, som kan finansieres af SkanKomp-midler. (Dansk partnernøde 1.9.2011)

Opsamling

Tilbage står et billede at et netværk og en projektorganisation, som har skullet finde sine fødder i en etablerings – og opstartsproces præget af ufærdige konstellationer og stadig uro i partnerkonstruktionen. Det har medført en umiddelbar forsinkelse i forhold til iværksættelse af konkrete indsatser hos en del partnere. Endvidere har det for visse aktiviteter forsinket og forstyret deres proces, eftersom det i en lang periode har været uklart hvilke partnere, der egentlig kunne regnes som deltagere i de enkelte aktiviteter. Ændringerne i konstruktionen og heraf både 'nye' partnere og budgetter har krævet og vil fremadrettet

kræve en væsentlig anderledes og mere omfattende indsats fra projektledelsen – i særdeleshed den administrative del –, efter som partnernes projekterfaring, særligt i forhold til administration og økonomi i et EU-projekt, er mindre end i den oprindelige konstruktion. Det har videre betydet, at et umiddelbart ønske om at optage yderligere partnere i netværket blev kraftigt frarådet af KASK-sekretariatet med henvisning til den øgede arbejdsbyrde, det ville medføre. Dette skal ses i lyset af, at denne opstart tillige har medført et samlet mindreforbrug, hvilket tilskrives den 'langsomme' start, og som har præget megen af adfærden i projektets første år. Der synes at være tale om en stadig uafsluttet opstartsfasen, hvilket har betydning for projektet således at formelle strukturer og det institutionelle set-up 'overhales' af proces, idet der sker en de facto operationalisering i kraft af praksis.

Som projektorganisation består SkanKomp af flere niveauer samt en formel opdeling mellem operative og administrative elementer. Styregruppen udgør den øverste operative og strategiske ledelse og skal helt overordnet forstå koordineringen af de enkelte aktiviteter samtidig med at de skal godkende strategier, budgetter mv. Den understøttes af projektledelsen, som forestår kommunikation, information og administration af projektet. Herunder eksisterer de enkelte partnere, som også indbefatter de nationale koordinerede partnere, der forestår og faciliterer den koordinerende indsats i de enkelte lande gennem partnernøder samt indsamler og indsender forbrugstal til projektsekretariatet.

Ved siden af findes aktiviteterne, der udgør den operative indsats i forhold til projektets målsætning om øget kompetenceudvikling gennem de tre indsatsområder. Disse aktiviteter ledes hver af en aktivitetsansvarlig, som har det overordnede ansvar for koordinering og styring af de enkelte aktiviteter. Her til kommer de fora, som man i organisationen har etableret til koordination og kommunikation. Her findes styregruppemøder, nationale partnernøder, de tre fælles konferencer samt de senere opståede tovholdermøder og den herfra initierede fælles tværgående workshop/seminar.

Organisationen er taget i brug, således forstået at de enkelte aktiviteter for længst har påbegyndt arbejdet, samtidig med at strukturerne for koordination og kommunikation afprøves og gives liv i arbejdet med at fremme målopfyldelse. Enkelte fora forsvandt hurtigt – om end opgaven bestod – og nye kom til, af født af oplevede behov. Således ændres strukturerne som følge af proces, aktører og adfærd – og i nogen grad også på baggrund af koblede virkningsforestillinger. Dog synes det ikke altid afvejet, hvorvidt den oprindelige opgavevaretagelse oprettholdes. Der opereres formodentlig med varierende virkningsforestillinger og primære formål afhængig af rolle samt graden af forpligtigelse og ejerskab.

UNDERSØGELSESPLAN

Operationalisering

De centrale problematiseringer, som er fremkommet gennem ovenstående beskrivelse, kan i dens funktion af evalueringsgrundlag, udmøntes i en række centrale og generelle undersøgelsesspørgsmål, der vil falde under tre hovedoverskrifter og som skal danne rammen for det kommende evalueringsarbejde.

Det Institutionelle set-up og styring mellem Målstyring og Autonomi

- Hvorledes påvirker projektets organisering realiseringen af de overordnede målsætninger?
 - Vores antagelser er, at dette forholdsvist løst opbyggede og styrede netværk er hensigtsmæssigt i forhold til, at 'der sker noget', men knap så hensigtsmæssigt i forhold til at sikre retning på aktiviteterne, hvilket skal være med til at sikre opfyldelse af resultatmål og opnåelse af effekt.
 - Hvad betyder graden af autonomi for aktiviteten, den ansvarlige og for SkanKomp som helhed?
- Har man med de nationale referencegrupper/styregrupper skabt fora, som faktisk fungerer som barriere for grænseoverskridende dialog?
 - De nationale fora synes at være en rationel organisatorisk enhed at opbygge og tjener et gyldigt formål, men er

måske tillige med til at skabe enklaver og forstærke eksisterende skillelinjer? De synes i hvert fald ikke skabt ud fra en betragtning om, at disse partnere emnemæssigt har mest til fælles – som man kan mene hovedaktivitetsniveauet var. I fraværet af styregrupper for hovedaktiviteterne har disse fora måske endog fået større betydning som koordineringsredskab, hvorfor denne problemstilling skærpes.

- Tovholdergruppen har alle lande og alle aktiviteter repræsenteret, men går udenom de nationale koordinerede partnere, hvilken betydning har det? (hvilket i dette tilfælde kun vil sige Westum, eftersom både Arendal og RM er repræsenteret)
- Er tovholdergruppen reelt en ny styregruppe på det udførende niveau – og vil de være i stand til at udfylde en sådan rolle/funktion?
- Koordineringen aktiviteterne imellem – det svage led?
 - Bortbarbering af hovedaktivitetsstyregrupper betyder, at disses funktion/rolle forskubbes til andre aktører/fora – men hvem har mulighed for at udfylde rollen, og hvem skal gribe bolden? Tovholdergruppen, de aktivitetsansvarlige, projektledelsen eller styregruppen?
- Den ændrede partnerkonstruktion
 - Den ny partnerkonstruktion har medført ændrede roller for både visse partnere og projektledelsessekretariatet – i hvilken udstrækning og på hvilken måde har det betydning for koordination og kommunikation?
 - Tidligere danske 'underpartnere' har måttet træde ind som fulde og direkte partnere, hvis de stadig ønskede at deltage i SkanKomp, efter den oprindelige konstruktion afvises. Det gør at partnerfællesskabet er blevet mindre homogent i forhold til størrelse, økonomi, projekterfaring og geografi – hvilken betydning har det?
 - Tyngdepunktet i projektet flyttes øjensynligt nedad - har det betydning for den overordnede sammenhæng?
- Opdeling mellem administrativt og finansielt ansvar og forpligtigelser mod indholdsmæssige og mere kvalitative forpligtigelser genfindes igennem hele projektet – er det problematisk i forhold til målrealisering?

- Deltagelse
 - Hvordan etableres og sikres samarbejde og forpligtigelse, hvis det er uklart, hvem man skal samarbejde med? Det synes til stadighed uigennemskueligt, hvem der deltager i hvad og i hvilket omfang. Særligt for de aktivitetsansvarlige, men umiddelbart også for projektledelsen jf. de gentagne forsøg på oversigter og opsamlinger. Har en partner afsat penge på sit budget under rammen af en aktivitet eller hovedaktivitet antages det, at den deltager, men der synes at være flere fortolkningsmuligheder, som skaber forvirring og uvished. (Muligt at praksis tager over og får etableret et overblik efterhånden.)
 - Hvilke virkningsforståelser gør sig i praksis gældende i forhold til graden af deltagelse? Skal man som partner deltage i et minimum af aktiviteter, eller kan budgettet være for lille?
 - Hvilken betydning har tilstedeværelsen af en aktiv styringsgruppe i arbejdet med aktiviteten - med tanke på formulering af formål og mål samt etablering af indsatser?
 - Hvilken betydning har aktiv styring og forpligtigelse for de enkelte aktiviteteters resultat?
 - EU-regimet
 - Hvilken rolle spiller regler og retningslinjer defineret af EU for et sådant projekt?
 - Hvilken betydning får de ændringer, som EU via KASK er med til at påtvinge SkanKomp?
 - Hvilken rolle spiller KASK i forhold til arbejdet i SkanKomp?
- Hvorledes giveraktørerne strukturerne liv? (adfærd)**
- På hvilken måde begrænser eksistensen af 'nationale aktiviteter' partnernødernes mulighed for at virke koordinerende og vidensudviklende i forhold til indhold på tværs?
 - Spiller enkeltpersoner/ildsjæle en afgørende rolle for projektets målrealisering?
 - Hvilken rolle spiller Region Midt i deres funktion som Lead-partner?
- Hvilke forventninger knytter der sig til rollen – både på den indre og ydre side?
 - At være Lead-partner er det at skulle være driver og dynamo, og hvilket mandat har/tildeles de?
 - Udvikling gennem etablering af praksis.
 - Ud fra en antagelse om, at eftersom projektets aktiviteter igangsættes vil de få eget liv, og at praksis i et eller andet omfang således vil tage over, er det relevant at interessere sig for hvorledes en sådan udvikling påvirker målrealisering af de centrale målsætninger, når målestokkene eksempelvis er: generering af aktivitet og sammenhæng mellem de tre hovedaktiviteter?
 - På hvilken måde har italesættelsen og oplevelsen af institutionelle forskelle landene imellem betydning for projektets målopfyldelse, og hvor stor variation, er der i betragtningen af disse som barrierer?
 - Har det sammenhæng med typen af aktivitet og eller indsatser, som partnerne/aktørerne er i nær kontakt med? Således at eksempelvis aktører i aktiviteten omkring jobrotation, som i udgangspunktet betragtes som vanskeligere overførbare på grund af de udvidede danske støttemuligheder, i højere grad vil opleve de institutionelle forskelle som barrierer, mens deltagere i kompetencemægleruddannelsen lægger vægt på de sproglige barrierer og stadig andre ikke oplever nogen.
 - I projektansøgningen og hos projektledelsen synes at eksistere en opfattelse af, at de indre forskelle udgør projektets styrke, da forskelligheden bibringer forskellige bud på best practice og i det hele taget en større mængde gyldige erfaringer. Samtidig tillægger de, opfattelsen af forskelligheden som en barriere, manglende viden om de respektive landes indre forhold – som givet forventes overkommet i projektarbejdet. Men er fokus på konkrete institutionelle forskelligheder at anse som en barriere for et innovativt samarbejde?
 - Information og kommunikation internt i projektet
 - Den ikke formaliserede kontakt, samarbejde og vidensudveksling gennem netværk er en del af målsætningen, men det er svært at spore eksplicite virkningsforestillinger

ger herfor. Hvilken betydning har disse former for kontakt, netværk mv. for projektets målrealisering?

Det tværgående – Det grænseoverskridende

- National asymmetri
 - Hvilken betydning har det, at initiativ og idékoncept stammer fra Danmark? Og på hvilken måde har det været med til at sætte rammen for projektets indhold, valg af aktiviteter samt den endelige partnerkonstruktion, hvor danske partnere er i overtal?
 - Hvilken betydning har den danske overrepræsentation i forhold til antal partnere? Giver det de danske partnere (og LEAD) en særlig forpligtigelse eller et særligt ansvar i forhold til de øvrige partnere?
 - Er det muligt, at en sådan asymmetri forstærkes af de nationale styringsgrupper nu formodentlig større organisatoriske rolle?
 - Gennem sætter 'det danske forspring', som det beskrives i projektansøgningen, sig i forhold til de norske og svenske partnere? – og på hvilken måde? Eller har denne forestilling lidt skibsbrud på baggrund af et væsentligt større dansk underforbrug end de øvrige landes i 2010? (Ledelsesrapport december 2010)
- At gøre en forskel
 - Hvilke forventninger og forestillinger har aktørerne i projektet til denne implicite målsætning, der defineres som at bidrage til blivende forandringer i de systemer og de institutioner, der involveres?
 - Hvordan forsøger 'man' i projektet at sikre, at forpligtelsen overfor denne målsætning forankres hos de deltagende partnere, som de aktører, der forventes at bære målsætningen videre efter det formelle projektophør?
- Varierende successmål
 - Succesparametrene for, hvorvidt projektet har været vellykket, er forskellige under forudsætning af den overordnede målsætnings opfyldelse. Kan den overordnede målsætning således opfyldes uden at en række del-målsætninger nås? Og betyder det, at målrealisering i forhold

til den overordnede målsætning forudsætter mere eller andet end, at alle delmål realiseres?

Metoder til dataindsamling

- Dokumentarisk materiale
- Forsat deltagelse i styregruppemøder, referencegruppemøder, tovholdermøder
- Fortsat dialog med Region Midt – projektledelsen/Lead-partneren?
- Interview med Region Midt/projektledelsen ved midtvejskonferencen og ved projektets afslutning
 - Bent Mikkelsen – RM
 - Merete Gjem-Reese - RM
 - Stefan Knudsen (projektleder)
 - Brian Kjær Andreassen (projektledelsens strateg)
- Interview med de andre landes koordinerende partnere: Westum og Arendal ved midtvejskonferencen og ved projektets afslutning.
- Afsluttende interview med KASK-sekretariatet
- Eventuelt interview med enkeltpersoner afhængig af udviklingen omkring temaet 'ildsjæle'.

Generelle spørgsmål til alle aktiviteter:

- Hvorledes påvirker projektets organisering realisering af de overordnede målsætninger?
 - Hvad betyder graden af autonomi for aktiviteten, den ansvarlige og for SkanKomp som helhed?
- Koordinering aktiviteterne imellem - det svage led?
 - Hovedaktivitetsniveauet er væk, og disses rolle/funktion forskubbes til andre aktører/fora – men hvem har mulighed for at udfylde rollen og hvem griber bolden? Aktiviteterne?
- Den ændrede partnerkonstruktion – fra få til mange partnere.
 - Har det haft betydning for koordination og kommunikation?
- Opdelingen mellem administrativt/finansiel ansvar og indholdsmæssige og kvalitative forpligtigelser genfindes gennem hele projektet – er det problematisk i forhold til målrealisering?

- Deltagelse og styring
 - Hvilke virkningsforståelser gør sig gældende i forhold til deltagelse – hvad karakteriserer deltagelse i en aktivitet?
 - Hvilken betydning har tilstedeværelsen af en aktiv aktivitetsstyregruppe for arbejdet i aktiviteten med tanke på formulering af formål og mål, etablering af indsats samt koordinering og vidensdeling?
 - Hvilken betydning har aktiv styring og forpligtigelse for den enkelte aktivitets resultat/målrealisering?
- EU-regimet
 - Hvilken rolle spiller regler og retningslinjer defineret af EU for projektet/aktiviteten?
 - Hvilken rolle spiller KASK i forhold til arbejdet i Skan-Komp/aktiviteten?
- Adfærd
 - Hvilken rolle spiller enkeltpersoner i forhold til projektets/aktivitetens målrealisering?
- På hvilken måde har en italesættelse og oplevelse af institutionelle forskelle landene imellem betydning for projektets/aktivitetens målrealisering?
- Information og kommunikation
- Den ikke formaliserede kontakt, samarbejde og vidensudveksling gennem netværk er en del af målsætningen, men det er svært at spore eksplicite virkningsforestillinger herfor. Hvilken betydning har disse former for kontakt, netværk mv. for projektets/aktivitetens målrealisering?
- At gøre en forskel – defineret som at bidrage til blivende forandringer i de systemer og institutioner, der involveres.
 - Hvilke forventninger og forestillinger har aktørerne til denne implicite målsætning?
- Hvorledes bidrager aktivitetens målrealisering til opfyldelse af såvel søjlens målsætning som den overordnede målsætning?

Rammer for de tre operative søjler

Som beskrevet i den overordnede programteori, eksisterer de enkelte aktiviteter - for hvilke i, i det følgende vil kunne læse hver sin 'egen' programteori - indenfor tre tematiske

rammer, benævnt søjler og i projektansøgningen bekræftet som hovedaktiviteter, som grundlag til at nå projektets delmål.

Oprindeligt var denne tematiske opdeling tilmed tænkt som et organisatorisk niveau, men praksis er, at det i dag eksisterer som en referenceramme til gruppering og eventuel sammenlægning af de 7 operative aktiviteter. Til hver søjle knytter sig et delmål, hvorfor det er relevant at præsentere søjlerne yderligere i det følgende, som et oplæg til og en rammesætning af præsentationen af de 7 enkeltaktiviteter.

Søjler, delmål og hertil knyttede aktiviteter ser således ud:

Søjle 1: Kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutioner

- Delmål: Uddannelsesinstitutionerne gøres bedre til at analysere virksomhedernes behov og at tilbyde dem skræddersyet oplæring.
- Ramme for følgende aktiviteter:
 - Aktivitet 1.1 *'Metodutveckling för kompetensförsörjning'*
 - Aktivitet 1.1.1 *'Mobila yrkeslärare'*
 - Aktivitet 1.2 *'Kompetencemäklarutbildning'*
 - Aktivitet 1.3 *'Realkompetencevurdering'*

Søjle 2: Udvikling af netværk og samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder.

- Delmål: Etablering af netværk mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder.
- Ramme for følgende aktiviteter:
 - Aktivitet 2.1 *'Organisering af netværk mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder.'*

Søjle 3: Bestillerkompetencer, som etablering af målrettet dialog mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder.

- Delmål: Mere kompetenceudvikling via forbedring af virksomhedernes bestillerkompetencer.
- Ramme for følgende aktiviteter:
 - Aktivitet 3.1 *'Jobrotationsordninger'*

- Aktivitet 3.2.3 *'Strategisk kompetenceudvikling i virksomheder'*

Disse tre delmål præsenteres i projektansøgningen som en mulighed for (for første gang), at etablere "... en fælles platform for alle de forskellige aktører som arbejder med samspillet mellem uddannelse og erhverv." (EU-ansøgning afsnit 6.7)

I forståelsen af projektet som en helhed er det væsentligt at aktiviteterne indenfor hver af de tre søjler relateres og tænkes op imod de definerede delmål, samtidig med at enkeltaktiviteternes målsætninger sættes i forhold til disse.

I en procesoptik er det interessant at bemærke, at der ikke i forbindelse med revidering af aktivitetsbeskrivelserne, sker nogen reformulering af delmålene ej heller tilsyneladende er nogen aktive overvejelser omkring funktionen af disse eller forholdet mellem delmål og enkeltaktiviteternes mål- og målsætninger.

Aktivitet 1.1

Metodutveckling för kompetensförsörjning

I detta PM beskrivs den grundläggande programteori för aktiviteten Metodutveckling för kompetensförsörjning i Trollhättan Kommun som ingår i det Interreg IV-finansierade projektet SkanKomp. Det övergripande syftet med aktiviteten är utveckla en klusterorganisation inom sk fria utbildningsformer. På detta sätt hoppas man kunna erbjuda mer utbildning samt bättre använda de kompetenser som finns i organisationen. Detta PM är något mer kortfattat än övriga programteoriartiklar, men det speglar även den dokumentation som finns tillgänglig kring aktiviteten. Aktivitet 1.1 framstår som en rättfram och tydligt avgränsad aktivitet i det att aktiviteten bygger på ett uttalat behov och en tydlig programteori.

Sammenfatning

Aktivitet 1.1 – ”Metodutveckling för kompetensförsörjning Trollhättan Kommun” utgår från två utvecklingsområden i samhället – en nedgång i det regionala näringslivet samt utvecklingen av ett nytt gymnasieprogram i Sverige. I Trollhättan vill man därför utveckla en modell för klusterorganisation inom frivilliga skolformer som ska ge möjlighet att i kommunen kunna erbjuda mer utbildning samt bättre använda de kompetenser som finns i organisationen. Målet med aktiviteten utgår i första hand från just tillskapandet av denna klusterorganisation i syfte att bättre kunna möta arbetslivets behov.

Baggrund

Västra Götaland i Sverige har på senare tid 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. I samband med denna utveckling riktades en förväntan från politikerna i Trollhättan på kommunens tre utbildningsenheter inom sk frivilliga skol-

former (ett lärcentrum med inriktning på vuxenutbildning samt två gymnasieskolor) att öka utbudet utbildningsplatser med 1000 platser.

Parallellt med denna utveckling i Västra Götaland är det i Sverige på gång att lanseras en ny programstruktur inom gymnasieskolan, GY 2011. Denna reform berör samtliga organisationer inom frivilliga skolformer.

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

Problemformulering och centrale antagelser

Utgångspunkten för ”Metodutveckling för kompetensförsörjning Trollhättan Kommun” är att det i Trollhättans kommun finns ett behov av en flexibla 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 är man i Trollhättan av uppfattningen att man behöver utveckla nya metoder i flexibelt lärande, bli tydliga i vad man kan erbjuda samt erbjuda en större tillgänglighet.

I Trollhättan vill man därför utveckla en modell för klusterorganisation inom frivilliga skolformer (gymnasieskola, kommunal vuxenutbildning, yrkeshögskola, uppdragsutbildning, SFI och individuella programmet). Den nya programstrukturen i Sverige, GY 2011, ska ligga som grund för utvecklingsarbetet.

Det grundläggande antagande som styr utvecklingen i aktiviteten 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.

Organisation

Aktivitet 1.1 är organiserad i följande projektstruktur: styrgrupp, projektledare samt fyra arbetsgrupper.

Styrgrupp

Består av projektledare, projektkonom samt enhetscheferna från Lärcentrum, Nils Ericsonsgymnasiet 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: 2 rektorer + 2 adjungerande rektorer.
Operativ arbetsgrupp: 4 lärare/It-pedagoger.
- **Branschråd**
Ansvarig: Enhetschef Lärcentrum.
Kompetensmäklare (kopplad till aktivitet 1.2).
Arbetsgrupp: Rektorer med yrkesutbildningsansvar.

- **Genus/Jämställdhet**
Ansvar: Enhetschef Nils Ericsonsgymnasiet.
Arbetsgrupp: 2 rektorer + genuspedagoger och lärare.
- **Följeforskning**
Ansvar: Projektkonom.
Arbetsgrupp: 3 rektorer + studie & yrkesvägledare

Gennemførelse/proces

Generellt sett kan man inledningsvis konstatera att det finns knapphändig skriftlig dokumentation kring aktivitet 1.1. Ansökan om finansiering från SkanKomp är förhållandevis begränsad och de aktivitetsplaner som tagits fram är kortfattade. Nedan följer en sammanställning av de insatser som planerats in om ramen för aktivitet 1.1. **Fokus ligger i mycket hög grad på utvecklingen av en klusterorganisation inom Trollhättans kommun.**

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 programområden inom det nationella gymnasieprogrammet utvecklas ett kluster för varje ämnesområde (de 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 tillsammans med enhetschefer vid berörda utbildningsenheter, men samråd sker i stor utsträckning med rektorer vid dessa enheter.

Inom aktivitet 1.1 ligger stort fokus på **deltagande i andra aktiviteter**, åtminstone i jämförelse med aktivitet 1.1.1. Framför

allt har mycket dialog förts och utbyte ägt rum med Kompetensmäklarprogrammet. Då man i Trollhättans kommun 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 yrkesspecifika nätverk i Trollhättan.

Inom aktivitet 1.1 vill man vidare utveckla arbetet med **”blended learning”**. I detta avseende är en rektorsgrupp och 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 pilotgrupper under oktober 2011 och därefter kommer en konferens 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 yrkesvägar utifrån gymnasieprogram? Blir det tydligare med en klusterorganisation?”* Denna insats kommer att pågå till och med 2013 och upphandling pågår för närvarande.

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.

En beskrivelse af aktiviteten i aktiviteten – hvordan har det grebet det an, hvad er der rent faktisk foregået.

Resultat- og Effektmål

Följande mål har formulerats 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 kommun strategiskt med uppsökande verksamhet och uppfattas som en flexibel och behovsanpassad utbildningsorganisation i den egna regionen.

Förhoppningsvis har vi nya utvecklingsprojekt startats tillsammans med partners man lärt känna inom SkanKomp.

Man kan konstatera att målsättningarna som formulerats är förhållandevis vaga och i första hand uttryckta som förhoppningar. Några styrande värden är svårt att finna. Vidare är det intressant att notera att inga kvantitativa aktivitetsmål finns. Aktiviteten är således att betrakta som en utvecklingsinsats där Trollhättans kommun till stor del är fria att utforma arbetet på egen hand. Grundläggande är dock ambitionen att utveckla en organisationsmodell i Trollhättans kommun som utgår från en klustermodell där branschråd spelar en central funktion. Detta kan jämföras med aktivitet 1.1.1 där just branschråd har en framträdande roll.

Opsamling

Aktivitet 1.1 (Metodutveckling för kompetensförsörjning Trollhättan Kommun) utgår från två utvecklingsområden i samhället – en nedgång i det regionala näringslivet samt utvecklingen av ett nytt gymnasieprogram i Sverige. I Trollhättan vill man därför utveckla en modell för klusterorganisation inom frivilliga skolformer som ska ge möjlighet att i kommunen kunna erbjuda mer utbildning samt bättre använda de kompetenser som finns i organisationen. Målet med aktiviteten utgår i första hand från just tillskapandet av denna klusterorganisation.

UNDERSØGELSEPLAN

- Operationalisering
 - Vilken roll har en intresseorganisation som Westum i

tillskapandet och utvecklingen av ett projekt som SkanKomp? Hur avspeglas de centrala nätverken i en sådan organisation i projektet? Vilken roll har Westum i utvecklingen av ett gränsöverskridande perspektiv – är det gynnande/missgynnande för en sådan utveckling?

- Branschråd som utvecklingsidé? I både aktivitet 1.1 samt 1.1.1 tillämpas denna modell, vilka antagande bygger detta på och är det en hållbar modell?

Metoder til dataindsamling

Under våren 2012 kommer intervjuer att genomföras med i första hans projektgrupp, styrgrupp samt referensgrupp. Intervjuerna kan komma att genomföras som individuella personliga intervjuer elternativt telefonintervjuer samt fokusgrupper. Vidare kommer dokument från aktiviteten att analyseras. En bild av aktivitetens resultat (prestationer) kommer att sammanställas med hjälp av underlag som inhämtas via aktivitetens ledaren.

Aktivitet 1.1.1

Mobila yrkeslärare i Halland

I detta PM beskrivs den grundläggande programteorin för aktiviteten Mobila yrkeslärare i Halland som ingår i det Interreg IV-finansierade projektet SkanKomp. Det övergripande syftet med aktiviteten är att ta fram en metod- och utbildningsmodell för yrkesutbildning där ett flertal traditionella problem inom yrkesutbildningsområdet övervinns. Det främsta problem som identifierats är bristen på behöriga yrkeslärare i Halland.

Sammenfatning

Mobila yrkeslärare i Halland utgår från att det finns en brist på behöriga yrkeslärare i Halland. Av denna anledning vill man utveckla en pedagogisk modell/struktur som utvecklar rollerna mellan lärare, handledare och elev. I denna modell ska ämnesmålen i de gymnasiala yrkesprogrammen brytas ner och formuleras i betygsrelaterade dokument (gärna med tillhörande bilder/filmer) som kan underlätta kommunikationen kring vad som krävs för godkänt i en kurs. Genom att detta arbete sker i samråd med branschrepresentanter ska relevansen i utbildningen öka, samtidigt som flexibiliteten i utbildningsorganisationen ökar. I detta avseende är Mobila yrkeslärare i Halland en insats som siktar på att utveckla och förändra utbildningsorganisationen.

Baggrund

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 lågkonjunkturen vänder. Den förväntade ökningen av intresset för yrkesutbildning beror främst på politiskt tryck, ändrade attityder till hantverksyrken, stora pensionsavgångar samt brist på kvalificerad arbetskraft.

Erfarenheter från nuvarande högkonjunktur pekar på att utbildningsefterfrågan förmodligen kommer att präglas av hög osäkerhet kring innehåll, och korta ställtider mellan utpekade 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
- 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 stelhet, och även av bristande branschpassning. En översyn av kursplanerna görs dock inom ramen för **den nya gymnasieskolan GY11 och i detta sammanhang är branschpassning en viktig framgångsfaktor.**

Problemformuleringer og centrale antagelser

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 myndighetsutövning i form av **betygsättande, 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.**

Ett problem som yrkesutbildningarna delar med övrig utbildning är vidare 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 bör snarare vara regionala.**

För att övervinna dessa problem är idén att sambruka behöriga yrkeslärare inom Region Halland, där **mobila yrkeslärare** skulle kunna verka inom samtliga sex 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.

Organisation

Aktivitet 1.1.1 är organiserad i följande projektstruktur:

Styrgrupp

Laholms kommun ansvarar för projektet och genomför i samverkan med de övriga fem kommunerna i Halland projektet utifrån den framtagen projektplan. Operativa i projektet, förutom Laholm är Kungsbacka, Falkenberg, Halmstad och Hylte kommun. Varbergs kommun har valt att inte aktivt delta i projektet. Projektet leds av en styrgrupp med representation från samtliga medverkande kommuner.

Projektteam

Det vardagliga arbetet med projektet leds 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 är det knutet ett expertråd och en referensgrupp till projektet. Deras roller är att stödja, kontrollera ge ny input och så småningom test den pedagogiska modellen i praktiken.

Proces

Genomförandet av Mobila yrkeslärare i Halland utgår från en tidigare projektidé som utvecklats inom det nätverk som etablerats mellan de aktuella kommunerna. Behovet av en utveckling kring yrkesläraren har sedan tidigare uppmärksammats och projektet hade enligt utsago genomförts även utan medverkan i SkanKomp. Utgångspunkten är då att det sedan tidigare tecknats en projektplan som i och med engagemanget i SkanKomp reviderats till en ny projektbeskrivning. Detta gjordes även i samband med den inledande workshop som hölls i november 2010. Historiken gör bland annat att det tillsynes finns ett stort intresse och engagemang för aktiviteten bland de berörda kommunerna.

Intressant att poängtera att metodutvecklingsinsatsen utgår från att förändra utbildningsorganisationen, inte beställarfunktionen. Det som ska utvecklas är 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:

- Utveckla en metod- och utbildningsmodell som skapar flexibilitet men också uppfyller kraven inom yrkesutbildningarna.

- **Ämnesplanerna skall brytas ned till ”utbildningsavsnitt” som kan omsättas på arbetsplatserna där examensmålen skall vara det centrala.**
- Skapa dokument som är lätthanterliga för yrkeslärare, handledare och elev.

Detta innebär att projektet 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 målet 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 sätt lika för alla program, med vissa undantag och tillägg för vissa kurser. Detta för att säkerställa centrala innehållet i kursen. Studiemetoden kommer att kontinuerligt diskuteras med och granskas av Skolverket.

Under projektets inledande skede utgår insatserna i projektet framför allt från arbetet med att bryta kursmål. Detta utgör senare grunden för fortsatt arbete.

Under projekttiden ska sedermera en eller flera kurser som brutits ned skall 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. Det förefaller dock oklart huruvida denna del av projektet är att räkna som del av SkanKomp, eller om detta snarare är en vidareutveckling av den metodutveckling som sker i aktiviteten.

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 kommer att sprida information om studiematerialet under hela projekttiden både i Hallands län men även till alla deltagande kommuner i Skandinaviskt Kompetensutvecklingsnätverk.

Tanken med 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.

Resultat- og Effektmål

- 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 att åstadkomma 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.

Opsamling

Aktivitet 1.1.1 (Mobila yrkeslärare i Halland) utgår från att det finns en brist på behöriga yrkeslärare i Halland. Av denna anledning vill man utveckla en pedagogisk modell/struktur som utvecklar rollerna mellan lärare, handledare och elev. I denna modell ska ämnesmålen i de gymnasiala yrkesprogrammen brytas ner och formuleras i betygsrelaterade dokument (gärna med tillhörande bilder/filmer) som kan underlätta kommunikationen kring vad som krävs för godkänt i en kurs. Genom att detta arbete sker i samråd med branschrepresentanter ska relevansen i utbildningen öka, samtidigt som flexibiliteten i utbildningsorganisationen ökar. I detta avseende är Mobila yrkeslärare i Halland en insats som siktar på att utveckla och förändra utbildningsorganisationen.

UNDERSØGELSEPLAN

Operationalisering

En intressant fråga i sammanhanget att studera är betydelsen av Westums roll som koordinerande part i Sverige. Är detta t ex en gynnande eller missgynnande faktor för utvecklingen av det gränsöverskridande perspektivet i SkanKomp? Detta hör samman med en fråga om hur förutsättningarna ser ut för att de sp-

ridningseffekter som förväntas av ett projekt som SkanKomp ska uppstå. Hur utvecklas och styrs ett så komplext projekt som SkanKomp? Hur ska vi sedan förstå ett metodutvecklingsprojekt som Mobila yrkeslärare i Halland ur ett sådant perspektiv?

Metoder til dataindsamling

Under våren 2012 kommer intervjuer att genomföras med i första hans projektgrupp, styrgrupp samt referensgrupp. Intervjuerna kan komma att genomföras som individuella personliga intervjuer elternativt telefonintervjuer samt fokusgrupper. Vidare kommer dokument från aktiviteten att analyseras. En bild av aktivitetens resultat (prestationer) kommer att sammanställas med hjälp av underlag som inhämtas via aktivitetsledaren.

Aktivitet 1.2

Kompetencemægleruddannelse

I dette paper præsenteres den grundlæggende programteori for aktiviteten Kompetencemægleruddannelse, der indgår i det Interreg IV-finansierede projekt SkanKomp. Det overordnede formål med aktiviteten er gennem professionalisering og kvalificering af det opsøgende arbejde at kompetenceudvikle uddannelsesinstitutionerne, således at institutionerne bliver bedre til at forstå og gå i dialog med virksomhederne om deres behov, for at sikre et match mellem udbud og efterspørgsel.

Sammenfatning

Aktivitet 1.2 omhandler opkvalificering af uddannelsesudbydere gennem en professionalisering af den opsøgende virksomhed og opkvalificering af de aktører hos uddannelsesinstitutionerne, som beskæftiger sig hermed. Formålet er at blive bedre til at forstå og formulere virksomhedernes behov. Således falder aktiviteten under hovedaktivitet 1; 'Kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutioner'. Aktiviteten arbejder med en forforståelse af, at karakteren af det opsøgende arbejde, især i Danmark, ændrer sig fra salg til vejledning, og en heraf afledt uensartethed i hvorledes virksomheder og kursister oplever mødet med en uddannelsesinstitution. Deraf defineres behovet for opkvalificering af konsulenter og øvrige medarbejdere med ekstern kontakt. Det handler således om at sikre en vis ensartethed gennem et sæt fælles basiskompetencer og heraf sikring af kvalitet.

Aktiviteten varetages af LearnMark i Horsens, hvor Louise Højgaard Nielsen(LHN) er aktivitetsansvarlig. Det er i projekttansøgningen fastlagt at denne opkvalificering vil ske gennem etablering af et kompetenceudviklingsforløb, der afvikles som et kursus med forventet varighed af 10 dage, delt ud på tre se-

minarer af 3½ dage¹. Således er rammerne for den indsats, som aktiviteten skal varetage, meget klart defineret, og opgaven for LHN og aktivitetens deltagere er at fastlægge mål for forløbet og deraf planlægge indholdet. Det, som er iøjnefaldende i denne aktivitet, er en nærmest ikke eksisterende styregruppe, hvilket efterlader den ansvarlige med det fulde ansvar for indhold ud fra det indledende fælles opstartsmøde. Det får den betydning, at formulering og formning af kurset genereres af LearnMark selv i dialog med 'tilfældige' kontakter, inden og udenfor SkanKomp, hvis fællestræk er, at de relaterer til LHN personligt eller mere generelt til LearnMark's netværk. Kurset tager således form på baggrund af et begrænset input fra de øvrige deltagende partnere i aktiviteten og synes heller ikke at tage afsæt i eksisterende viden på området. Hver af de tre workshops bygges op af to dages inspiration af ny viden og værktøjer og afsluttes med en tredje dag tiltænkt forankring og indlejring af de forrige to dages input. Denne konstruktion, i sammenhæng med en forestilling om at deltagelse i bare 1 eller 2 dages workshop også er givende effekt, synes problematisk – i særdeleshed hvis man fravælger dag tre.

Det Interne Projekt

LearnMark har, som en del af deres deltagelse i SkanKomp, sideløbende sat et internt organisationsudviklingsprojekt i gang, der groft skitseret handler om, at etablere organisationen som en helhed med en fælles tilgang til den eksterne kontakt (virksomhedskontakten) som fokus. Det skal ses i lyset af den nylige fissions- og fusionsproces, som organisationen netop har gennemgået. LearnMark bruger således SkanKomp og kompetencemæglerforløbet til at understøtte denne proces og ønsket er, at alle relevante medarbejdergrupper skal gennemføre kurset.

Baggrund

Målet med aktiviteten er en professionalisering af det opsøgende arbejde. Baggrunden herfor er, at denne opgave i dag varetages forskelligt blandt andet i kraft af stor forskel i de typer af medarbejdere, der udfører dette arbejde. Professionalisering består, ud fra denne problemopfattelse i at sikre en vis ensartethed og kvalitet i det opsøgende arbejde, således at der sikres et grundlæggende niveau i al ekstern virksomhedskontakt. Derudover ligger der en opkvalificeringsdimension, idet udviklingen tilsiger en bevægelse fra salg til vejledning, hvilket kræver kendskab til både regionale, lokale og nationale tilbud frem for blot 'egne' tilbud. 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'. Med udgangspunkt i den problemopfattelse anses det for nødvendigt med opkvalificering.

Problemformuleringer og centrale antagelser

Formålet med aktivitet 1.2 er således, at opkvalificere uddannelsesudbydere på en måde, så de bliver bedre til at forstå virksomhedernes behov, således at match mellem udbud af og efterspørgsel på kompetenceudvikling bedst sikres.

Denne professionalisering/opkvalificering skal ske ved, at uddannelsesinstitutionernes medarbejdere introduceres til et kundeorienteret² perspektiv og uddannes i bedre at kunne forstå brancher, virksomheder, medarbejdere og virksomhedsorganisering. Det beskrives i den reviderede aktivitetsbeskrivelse³, at skulle ske gennem udvikling af nye metoder og forbedring af gamle i forhold til følgende:

- ”At indgå i dialog med virksomhederne om uddannelses-/kompetenceudviklingsbehov og muligheder

2) Bruger ordet *kundeorienteret*, i stedet for eksempelvis *brugerorienteret*, da det er den sprogbrug der anvendes i materialet omkring aktivitet 1.2.

3) Revideret pr. april 2011

- At kommunikere med virksomhederne om erkendte og ikke-erkendte kompetenceudviklingsbehov
- At bistå virksomhederne i strategisk uddannelsesplanlægning
- At være på forkant med tendenserne i virksomhedernes efterspørgsel på kompetencer og efter- og videre uddannelse” (Rev. Aktivitetsbeskrivelse februar 2011, p. 7)

Således ligger der i aktivitetsbeskrivelsen en specificering af de indsatsområder, som kurset bør indeholde ud fra en problemopfattelse af, at der grundet udviklingen og den varierende profil af de medarbejdere, der varetager den opsøgende virksomhed, er behov for kompetenceudvikling af denne funktion. Det handler i dag om at forstå virksomhedens behov, og dertil fattes institutionerne kompetencer.

Organisation

Aktiviteten 'Kompetencemægleruddannelse' er meget simpelt organiseret. LearnMark forestår som ansvarlig al planlægning og kommunikation vedrørende kurset. Som sparring er nedsat en styregruppe bestående af én deltagende partner fra hvert land. Herudover understøtter LearnMark som institution udviklingsarbejdet i aktiviteten - jf. deres sideløbende interne projekt.

Deltagelse og koordinering

Deltagelse og koordinering er efter vores opfattelse centrale nedslagspunkter i forhold til denne aktivitet, og kræver en diskussion af begrebet deltagelse. Betegnelsen deltager bruges om de medarbejdere, der deltager i kurset. Derudover kunne der argumenteres for, at betegnelsen skulle forbeholdes de partnere, som har meldt sig i denne aktivitet. Men det niveau synes ikke at eksistere, hvilket bekræftes ved at styregruppen, som formelt nedsættes, ikke reelt deltager. Heraf kan man argumentere således; alle partnere, som sender bare én medarbejder på kompetencemæglerkursus deltager i denne aktivitet. På den anden side kan der argumenteres for, at der kun er en officiel deltager i aktiviteten, nemlig LearnMark, der alene forestår arbejdet omkring etablering af indhold. Denne diskussion afhænger af, hvad man betragter som værende indsatsen. Om policyfor-

muleringsfasen og konstruktion af indhold er indsatsen, eller indsatsen er afholdelse af og deltagelse i uddannelsen. Kvaliteten af indholdet synes afgørende for, om kompetencemægleruddannelsen vil lykkes i at opnå aktivitetens mål, hvorfor det er problematisk, at denne udviklingsproces synes at mangle deltagere. Men i stedet for at modstille disse to former for deltagelse og proces er det givet mere frugtbart at inkludere begge dele, som indsats i aktiviteten 1.2. For at kunne gå yderligere ind i det, vil vi gå videre til en beskrivelse af aktivitetens indsats.

Proces

Den ansvarlige, for denne aktivitet – som er Learnmark, starter ud som foreskrevet i projektansøgningen for SkanKomp, nemlig ved at invitere til en opstartworkshop4 for aktiviteten. Formålet med denne workshop er, at få så mange input som muligt i forhold til 1) *hvad uddannelsen skal indeholde*, 2) *hvordan den skal opbygges* og 3) *hvem (hvilke typer af medarbejdere i uddannelsesinstitutionerne) den skal målrettes, så den kan bruges og giver mening i alle tre lande*.

Workshoppen forløber over to dage med stor deltagelse og ledes af en facilitator fra LearnMark's Ideværksted. Arbejdet var bygget op som gruppearbejde med referencen til de førnævnte tre punkter. Processen var vanskelig at få skudt i gang men facilitatoren formåede, at få deltagerne i gang igennem en uddybning af opgaven. En stor og bred deltagelse i workshoppen med deltagere fra alle tre lande betones som en vigtig parameter for kvalificering af det fremadrettede arbejde. Deltagerne i denne workshop var mestendels ledere og enkelte konsulenter. Endvidere etableres der, i overensstemmelse med retningslinjerne, en styregruppe for aktiviteten med deltagelse fra alle tre lande. Gruppen skifter efter eget ønske navn til sparringsgruppen, et navn der er mere i overensstemmelse med deres egen opfattelse af deres rolle. Det viser sig senere, at denne gruppe ikke kommer til at deltage i det videre arbejde med at tilrettelægge uddannelsen. Den aktivitetsansvarlige henvender sig én gang

til gruppen for kommentarer og input til det opstillede program men får ingen respons.

Workshoppens input samles af Ideværkstedet i en rapport som fremsendes til samtlige deltagere, et tiltag der er beskrevet i status til sekretariatet pr. november 2010, men som ellers ikke er blevet beskrevet (for os). Således er der heller ikke noget tydeligt formål eller synlig effekt af tiltaget, som må eksistere som en form for afrapportering og legitimering. Workshoppens brainstorming munder ud i tre overskrifter for uddannelsen, og det pointeres yderligere, at deltagerne ønsker uddannelsen udbudt til alle typer af medarbejdere for at sikre såvel praktisk som strategisk forankring. Konklusionen herpå er, at uddannelsen bør have generel karakter således, at den kan anvendes praktisk i alle tre lande. Ønsket om at inkludere alle typer af medarbejdere begrundes tillige ud fra en organisatorisk tankegang, hvor LHN fremhæver inkludering af alle medarbejdergrupper som et middel til at etablere ”... en fælles indgangsvinkel og forståelse af opgaven.” Dette ræsonnement stammer givet fra det interne arbejde i LearnMark. Den primære målgruppe defineres i ansøgningen som de 80 % af medarbejderne, som ikke i dag indgår i professionaliserende regionale samarbejder.

Ud fra workshoppens input – samlet i tre overskrifter; 1) *virksomhedsforståelse og værktøjer til behovsafdækning NEED TO KNOW*, 2) *Kommunikation, vidensdeling og intern organisation HOW TO DO*, 3) *Fremtidsscenarier OUT OF THE BOX* – arbejder den aktivitetsansvarlige videre med konkretisering af programmet 'alene'. Det vil sige, sparringsgruppen deltager ikke i denne proces. I stedet bruger LHN – den aktivitetsansvarlige – mere personlige og uformelle såvel som professionelle relationer og kontakter og allerede eksisterende netværk i dette arbejde, heriblandt andre SkanKomp deltagere, som hun har skabt en relation til gennem tidligere SkanKomp arrangementer samt private konsulenter og kollegaer. Samtidig har LHN også udsendt 'udbudsmateriale' til LearnMarks netværk.

På workshoppen bliver der endvidere udtrykt ønske om, at er-

hverslivet inddrages i planlægningen af uddannelsen. Dette ønske imødekommes gennem møder og dialog med Favrskov Erhvervsråd, som også er partner i SkanKomp og deltager i aktivitet 1.2. Det munder ud i et samarbejde med en konsulentvirksomhed, der tidligere har udarbejdet dialogværktøjer i forhold til virksomhedskontakt for flere erhvervsråd – heriblandt selvfølgelig Favrskov. Den aktivitetsansvarlige pointerer, at denne fremgangsmetode er valgt, da direkte inddragelse af konkrete virksomheder vurderes, at være for vanskeligt. Uddannelsens legitimitet etableres således gennem den indledende workshop, hvorimod det efterfølgende arbejde er karakteriseret af manglende formel deltagelse.

I projektansøgningen beskrives, hvorledes man i denne aktivitet indledende vil afdække ”... *målgruppens allerede eksisterende viden om voksenuddannelsessystemet*.” gennem en survey. Men efter en udbytterig – i form af konkrete forslag og ønsker til indhold - opstartworkshop vurderes det unødvendigt. De ansvarlige vælger i stedet 'kun', at tematisere og programsætte uddannelsen ud fra 'resultaterne' fra workshoppen, hvorved legitimitet overføres. Dette afdækkende arbejde kvalificeres ikke yderligere gennem studie af forskning på området. Der er således ikke afsøgt eksisterende viden på dette felt, i stedet er det baseret på egne (LearnMark's) oplevelser og erfaringer samt input fra interesserede partnere. Det fremgår af vores interview, at enkeltpersoner med en stærk interesse har været sparringspartnere i processen, men at det er foregået på et uformelt og personligt plan. Denne sparring og dialog er med til at forme uddannelsen, men ud fra hvilke logikker og virkningsforståelser?

I tidlige oplæg⁵ fra de ansvarlige var tanken i forlængelse af workshoppen yderligere at etablere et virtuelt forum for dialog og kommentarer til de foreløbige planer og ideer til uddannelsen, men denne ide vurderes hurtigt til at være for omkostningstung, hvorfor der opfordres til dialog via aktivitetens

underside på SkanKomp's hjemmeside. Hvilket efter alt at dømme er det samme som at lægge en sådan dialog død fra starten. Hjemmesiden har på nuværende tidspunkt ikke fungeret som sådan, hverken for denne aktivitet, andre aktiviteter eller SkanKomp som helhed.

Kompetencemægleruddannelsen udbydes som tre kurser med en fortløbende struktur. De ansvarlige mener ikke, at det kræves, at man deltager i alle tre kurser for at få udbytte heraf, om end de håber det! Det afspejler udmærket, at der ikke er opstillet konkrete målsætninger for deltagerens udbytte af kurset, hvorfor deltagelse i bare ét kursus betragtes som formålstjenligt og nyttigt.

Kurserne besættes med én undtagelse af danske oplægsholdere og med udgangspunkt heri og på grund af økonomi besluttes det yderligere delvist at gå væk fra den oprindelige ide omkring rotation af workshops mellem landene. Det vil sige, at workshop et og tre afholdes i Danmark, mens den sidste afholdes i Trollhättan⁶. Dette kommer i stand i kraft af en engageret partner i Trollhättan, som også havde midler i overskud samt mange deltagere til kurset. Oplægsholdernes ensidige nationalitet er også et udtryk for den autonomi og 'selvledelse', som den aktivitetsansvarlige i høj grad har været overladt til i hele etablerings- og formuleringsfasen.

Uddannelsen udbydes i 2011 og ved stor interesse igen i 2012. Interesse for uddannelsen og fyldte workshops er et afgørende succesparameter for den pakkeansvarlige, og for projektledelsen og styregruppen. På samme måde er en spredning i deltagelse, både nationalt og i forhold til typen af medarbejder, vigtigt. Bred national deltagelse anses som afgørende i forhold til det overordnede formål om tværnational læring, altså at landene lærer af hinanden. Der er en opfattelse af, at det sker både officielt – gennem kurset – men også 'bare' i mødet med andre nationaliteter og systemer ligger der en mulighed for læring og for etablering af netværk for fremtiden. Denne mere uoffi-

4) Opstartworkshop er beskrevet i EU-ansøgningen som den proceduremæssigt korrekte måde at starte en delaktivitet op. LearnMark inviterer alle partnere til en workshop i efteråret 2010.

5) Beskrives i status pr. 17.9.2010, men beskrives som fravalgt allerede i status pr. 1.11.2010. Uklart om det stammer fra workshoppen.

6) Blev i stedet afholdt i Varberg

cielle læring kræver, hvad man kan kalde, anerkendelse af regionalt læringspotentiale. Hermed menes, at det er afgørende, at muligheden for læring ikke på forhånd afvises, gennem præeksisterende opfattelser af og holdninger til eksempelvis for stor forskellighed mellem de nationale systemer (rammebetingelser) eller national overlegenhed/fremmelighed, forstået som, at eksempelvis danskerne anser Danmark som værende førende på området, hvorfor de ikke forventer, at kunne lære noget af de to øvrige landes erfaringer og metoder. Allerede i kraft af kurssets ensidige nationale karakter er der en fare for, at Danmark kommer til at lære fra sig men ikke tage læring til sig. Det er således vigtigt at forholdet mellem de tre landes deltagere er reciprok, således at der foregår gensidig regional læring.

Hvad angår 2011 er deltagertilslutningen stor og fordelingen mellem deltagernes nationalitet forholdsmæssigt ok, således er der flest danske deltagere, herefter svenske og endelig enkelte norske deltagere. Hvad angår fordelingen på medarbejdertyper er den ikke på samme måde åbenbar, men tendensen er, at de såkaldte administrative medarbejdere ifølge vores respondenter er underrepræsenterede. Den helhedstænkning, som var baggrunden for det brede medarbejderfokus, synes ikke at have fanget an hjemme i organisationerne. Man har valgt at sende sine spydspidser af sted, det vil sige kun konsulenterne kommer på kursus.

Workshops'ene består af forskellige typer oplæg, gruppearbejder og foredrag som skal inspirere, etablere ny viden og kendskab til nye dialogværktøjer og motivere deltagerne til at kunne gå hjem og tage deres nye viden i anvendelse. Hvorledes mekanismerne i denne læring, indlejring og transfer etableres ligger der ingen klar forståelse for i kurset, ej heller i de enkelte oplæg. Dog er der sat stor lid til de såkaldte 'hvad så nu' sessioner, som skal afslutte hver dag og til den afsluttende dag, hvor de for hver workshop gennemgående oplægsholdere⁷ står for forankring af læring, med det formål, at sikre konkret fremtidig

7) Således står henholdsvis konsulentvirksomheden Optikas, Via Innovation og Karriere og Vove-mod for disse forankringsprocesser.

handling og indlejring. Denne proces er således lagt i hænderne på eksterne konsulenter, og forventningen og virkningsforståelsen er, at de første to dage af kurset er inspiration og præsentation af nye viden og værktøjer, som gennem tredje dages opsamling gøres anvendelig gennem konkretisering og søges indlejret gennem en forankringsproces. Med en sådan forståelse er manglende deltagelse på tredje dagen risikabelt for processen.

Der sker en evaluering af hver af de 3x3 dages forløb, som en hel uddannelse består af. Denne evaluering tog sin start allerede da deltagerne meldte sig til kurset, idet de inden kursusstart har modtaget et evalueringsskema omkring deres forventninger og formål med kurset. Dette bliver endelig fulgt op en rum tid efter det tredje kursus, hvor en håndfuld deltagere vil blive ringet op for at lave en opfølgning og slutevaluering på baggrund af deres allerede afleverede evalueringer. Formålet med evalueringerne er tværdelt, for det første ønsker de ansvarlige at evaluere kurset i sig selv i forhold til deltagernes forventninger og formål, derudover ønskes evalueringen brugt til at kvalificere den mulige gentagelse af kurset i 2012 og hermed skabe mulighed for at lave om i forhold til de tilbagemeldinger, de modtager.

Resultat- og Effektmål

Der arbejdes i denne aktivitet også med konkrete mål for indsatsen, som i udgangspunktet er lig kompetencemæglerkurset. Vi skriver således fordi, det betyder, at denne aktivitet i form adskiller sig væsentligt fra mange af de øvrige aktiviteter, som har mange lokalt forankrede aktiviteter. Her er der principielt tale om én aktivitet⁸ med én ansvarlig, hvilket giver helt andre betingelser for deltagelse og koordinering, som vi vil vende tilbage til om lidt.

8) Denne beskrivelse af evalueringsgenstanden er meget åben for diskussion efter at have stiftet bekendtskab med sekretariatets aktivitetsoversigt fra juni 2011, hvor det fremgår at flere partnere har indsatser lokalt under denne aktivitet. Aktiviteter som foregår uafhængig af den aktivitetsansvarlige og qua en manglende styregruppe også helt ukordineret og uden nogen løbende vidensdeling i øvrigt. Det synes således at komme bag på den ansvarlige, at der eksisterede disse lokale indsatser.

Der opstilles følgende kvantitative mål:

- *Udvikling af kompetenceudviklingsforløb på 9 dage afholdt som 3 kurser/seminarer á 3 dage.*
- *Gennemførelse af forløbet en gang i 2011 og en gang i 2012*
- *40 deltagere på hvert kursus*
- *Repræsentation fra alle de tre forskellige medarbejdergrupper⁹, i de tre lande, med virksomhedskontakt.*

Derudover understreges det i aktivitetsbeskrivelsen, at:

”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.”

Et mål som er vanskeligt at operere med, men reelt er meget dækkende for de målsætninger, som den ansvarlige forsøger at sætte ord på. Således er tilfredse deltagere en vigtig målsætning for LHN som aktivitetsansvarlig.

Opsamling

Der synes at eksistere klare forestillinger om, hvad der ønskes opnået med kurset, men disse følges ikke på samme måde op af tydelige forestillinger om, hvordan man når dertil.

Kursusformen er fastlagt på forhånd, hvorfor opgaven i aktiviteten består i at sikre et kvalificeret indhold, der kan rumme den definerede målgruppe og samtidig sikre målopfyldelse. Indholdet for kurset etableres, men processen mangler deltagere og måske heraf også eksplicitte overvejelser om sammenhængen mellem indsats og effekt. Der eksisterer således ikke dybdegående virkningsforestillinger knyttet til de indslag, som udgør de enkelte workshops og hermed kurset. De synes at operere med en forståelse af kurset og workshopsene som tretrinsraketter, med baggrund i henholdsvis en tematisk opbygning og en opbygning med opdeling mellem inspiration og etablering af ny viden afsluttet med og sikret af en forankringsproces. Denne forståelse følges dog ikke til dørs, da deltagel-

9) Der skelnes mellem tre grupper af medarbejdere med virksomhedskontakt: Generalister(eks. Uddannelses- og virksomhedskonsulenter), Fagspecialister(undervisere/faglærere) og Administratorer(eks. Kursussekretærer og andet administrativt personale).

se i blot én dag eller én workshop også tillægges værdi, uanset den indbyggede virkningsforståelse. Der ligger således ingen forpligtigelse i at deltage i et helt uddannelsesforløb ej heller en hel workshop – kun en forhåbning.

UNDERSØGELSESPLAN

Operationalisering

Vi ønsker med denne undersøgelse grundlæggende at forklare hvilket bidrag, der i aktivitet 1.2 gives i forhold til målsætningen omkring hovedaktivitet/søjle 1; Institutionskompetence, som lyder:

”Uddannelsesinstitutionerne gøres bedre til at analysere virksomhedernes behov og til at tilbyde dem skræddersyet oplæring.” (EU-ansøgningen, afsnit 6.7)

Derudover vil vi undersøge og vurdere, hvorledes indsatserne i aktivitet 1.2 lever op til målsætningerne opstillet for denne. De centrale problemstillinger bliver således:

- Hvorledes lever kurset op til de for aktiviteten opstillede målsætninger?
- Hvilket bidrag giver aktivitet 1.2 på den baggrund til hovedaktivitet 1?
- Hvorledes har opbygning, procedure og organisering af aktivitet 1.2 influeret på indhold, form, adfærd, resultat og effekt?
- Hvordan lever aktiviteten op til den grundlæggende målsætning om grænseoverskridende merværdi – forstået som både tvær-regionalitet og additionalitet?

Med dette udgangspunkt er det relevant først at foretage en vurdering af kurssets indhold, hvilket vi vælger at gøre ud fra tre målestokke, 1) graden af deltagelse, 2) deltagernes spredning (national og medarbejdergrupper), og 3) deltagernes tilfredshed. De to første målestokke afdækkes kvantitativt ved hjælp af data fra LearnMark fra de enkelte kurser.

Ad 1) En afdækning af omfanget af deltagelsen, hvilket vil sige hvorvidt alle deltager alle tre dage eller der vælges kun at deltage en eller to dage, er interessant i forhold til at kunne undersøge antagelsen om, at deltagelse en eller to dage vil være udbytterigt (tilstrækkeligt) i forhold til det overordnede mål med aktiviteten. Vores antagelse er ulig de ansvarliges, at manglende deltagelse i dag 3, vil være problematisk ud fra deres beskrivelse af tredje dagen som dagen til forankring og indlejring af de to forrige dages input i form af nye viden og værktøjer/metoder.

Ad 2) Derudover bør fordelingen af deltagerne afdækkes i forhold til de forskellige medarbejdergrupper, jf. kursets ønske om et bredt fokus. Har der været deltagelse fra alle typer af medarbejdere, og hvilken fordeling kan forventes i forhold til den relative fordeling i de enkelte institutioner? Og er det en forudsætning for kompetenceudvikling af de enkelte institutioner, at alle typer af medarbejdere deltager i et kompetencemæglerkursus? – med tanke på at aktivitet 1.2 omhandler opkvalificering af uddannelsesudbydere og ikke blot medarbejdere. Således er det relevant at spørge og undersøge, hvorvidt der er sket en kompetenceudvikling af de enkelte uddannelsesinstitutioner?

Ad 3) Til afdækning af deltagernes tilfredshed og udbytte af kurset, samt de ovenfor skitserede antagelser og problemstillinger, har vi et væsentligt datamateriale i form af de evalueringer, som de ansvarlige foretager efter hver workshop – og således tre gange pr. kursus, som vil skulle indgå i vores undersøgelse.

Derudover vælger vi at gennemføre en interviewserie med udvalgte typiske kursusedtagere. Udvælgelsen vil ske med baggrund i nationalitet og medarbejdertype/gruppe, således at vi optimalt set ender op med en population bestående af 9 respondenter. Disse interview vil koncentrere sig om afdækning af udbytte og adfærd og vil blive foretaget på god afstand af endt kursusforløb, hvilket for kurset i 2011 vil betyde, at de vil for-

løbe fra starten af 2012 og lidt ind i foråret og således falder sammen med aktivitetens egen opfølgning. De vil blive foretaget enten via telefon eller personligt afhængig af mulighederne herfor.

Hvorvidt der også skal foretages en interviewserie efter en eventuel gentagelse af kurset i 2012 vil afhænge af en vurdering af, om kurset adskiller sig fra det i 2011. Det være sig både i forhold til indhold og deltagersammensætning. Kun hvis der er væsentlig forskel vil endnu en interviewserie være relevant. Uanset det vil evalueringerne gennemført af LearnMark for 2012 stadig være relevante.

I den forbindelse vil et før og nu perspektiv omkring adfærd være interessant. Således vil vi med udgangspunkt i samme population undersøge hvorledes deltagernes og institutionernes tilgang og adfærd i forhold til den opsøgende virksomhed har forandret sig efter deltagelse i kurset, ved at afdække adfærden før og efter deltagelse (på god afstand). Denne undersøgelse vil blive foretaget med udgangspunkt i kurset i 2011, og vil således få karakter af en retrospektiv undersøgelse.

I forhold til SkanKomp som helhed er det nødvendigt også at forholde sig til det grænseoverskridende element i forhold til aktivitet 1.2., og således hvori det grænseoverskridende består i denne aktivitet? Hvorledes har deltagelsen fordelt sig mellem de tre lande relativt set, og ser vi nogen forskel i måden hvorpå kurset opfattes og omsættes i de enkelte lande?

Vi mener, at der må være et særligt fokus på de norske og svenske partnere. Da ideen udspringer af en udvikling i Danmark, er det centralt at se på, hvorledes norske og svenske deltagere formår at omsætte deres inspiration og viden i egne institutioner og hverdagsaktiviteter. Hvilke effekter har kompetencemæglerkurset haft for de norske og svenske deltagere?

Med den beskrevne proces omkring kursets tilblivelse, som analytisk bagtæppe, har vi en antagelse om, at den har været negativt medvirkende til et unødigt begrænset input til at opnå

SkanKomp's formål. En manglende sparring og dialog fra de faktiske deltagere i aktiviteten har formentlig være medvirkende til et smallere format for kompetencemægleruddannelsen, end hvis de havde været mere aktive i denne formuleringsproces. Denne antagelse leder til et undersøgelsesspørgsmål omkring effekt, som lyder:

I hvilken udstrækning er kurset i sin udformning og indhold fremmende i forhold til effekt?

Dette spørgsmål forventes belyst i det øvrige evalueringsarbejde og dataindsamling, hvorefter vi vil søge at foretage en overordnet vurdering, rettere end en decideret evaluering af effekten af denne aktivitet.

Metoder til dataindsamling

- Dokumentarisk materiale
- Data fra de aktivitetsansvarlige i forhold til deltagelse og deltagere
- Aktivitetens egne kursusevalueringer (både 2011 og 2012)
- Interviewserie med udvalgte typiske kursusedtagere – i alt 9 respondenter. Forventes at foregå i starten af 2012 til ind i foråret 2012. Mulig gentagelse efter et eventuelt kursus i 2012 afhængig af omfanget af betydningsfulde ændringer i form, deltagelse eller indhold.

Aktivitet 1.3

Realkompetansevurdering

I dette paperet presenteres den grunnleggende programteori for aktiviteten Realkompetansevurdering som inngår i det Interreg IV-finansierte prosjektet SkanKomp. Aktiviteten omfatter både realkompetansevurdering i forhold til offentlige opplæringsplaner (ARK, validering) og i forhold til jobbkrav. Det overordnede mål med aktiviteten er å øke gi støtet til økt bruk av realkompetansevurdering i voksenopplæring og etter- og videreutdanning ikke bare hos aktivitetsansvarlig Arendal kommune, men også i Aust-Agder fylke, Norge og i Kattegat- Skagerak regionen. Dette skal skje gjennom arrangement av konferanser, igangsetting av tiltak som kan lede til målet, nettverksbygging og erfaringsutveksling.

Sammenfatning

SkanKomp - prosjektets aktivitet 1.3 dreier seg om realkompetansevurdering både som ARK/validering mot offentlige opplæringsplaner og i forhold til jobbkrav. På grunn av rettighetsstrukturen, bedrifters og utdanningssøkendes interesser og praksis i Norge er RKV i forhold til jobbkrav lite brukt. Som oftest brukes den sammen med ARK. Derfor handler aktivitet 1.3 mest om ARK. Formålet med aktiviteten er å bidra til økt bruk av realkompetanse i voksenopplæringen både i Aust-Agder fylke, Norge og i Kattegat – Skagerak regionen. Virkemidlene for å nå dette målet har vært nettverksbygging, både regionalt og innad i SkanKomp – prosjektet, og arrangement av en konferanse om realkompetansevurdering i Arendal. Aktivitetslederens oppgaver har vært nettverksbygging og å organisere konferansen. Konferansen forventes å utløse sterkere interesse for å bruke realkompetanse på alle plan, både regionalt, nasjonalt og blant deltakerne i SkanKomp – prosjektet. Nettverksbyggingen i forbindelse med gjennomføringen av konferansen forventes å bidra både til nedbygging av barrierer mot å bruke

realkompetansevurdering og å skape større entusiasme for tiltaket/metoden og dermed til økt bruk av den.

Videre har prosjektledelsen også bygget nettverk i forhold til den administrative ledelsen i Arendal kommune for å øke kommunens etterspørsel etter etter- og videreutdanning og slik få drahjelp til å demonstrere tiltakets/metodens samfunnsnytte.

Ved hjelp av en metodemiks med analyse av registerdata, halv-åpne intervjuer og et spørreskjema, vil det bli undersøkt og evaluert i hvilken grad aktivitetseierens antakelser om spredning av realkompetansevurdering har blitt en realitet. I denne sammenheng vil det bli lagt særlig vekt på å undersøke hvorvidt en eventuell økt bruk av realkompetansevurdering skyldes etablering av nye selvberende prosesser som sikrer økt etterspørsel fra utdanningssøkere, positiv interesse hos utdanningsprodusentene og etterspørselsstyrt finansiering.

Baggrund

I Norge har personer over 25 år, som ikke har fullført videregående utdanning (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 avkorting og bedre tilpasning av opplæringen slik at denne blir mer effektiv, både med hensyn til bruk av lærerressurser og de utdanningssøkendes bruk av tid og ressurser. Per år deltar ca. 20 000 voksne i slik opplæring. I 2007 fikk 32 % av dem vurdert sin realkompetanse¹ I følge Statistisk Sentralbyrå var det i Norge i 2008 660 000 personer med grunnskole som høyeste fullførte utdanning. En undersøkelse

gjennomført av Vox viser at 30 % av dem ønsker mer utdanning med mer enn 1 års varighet.

Voksne over 25 år har, med basis i Lov om universiteter og høyskoler § 3.5, også rett til å søke om opptak i og avkorting av studier på bakgrunn av realkompetanse. I 2007 var det 2587 personer som søkte om opptak til høyere utdanning på basis av realkompetanse. Omkring 2/3 fikk realkompetansen godkjent (Stortingsmelding nr. 44 – 2008 – 09).

Fylkene har ansvar for å gjennomføre realkompetansevurderingen (ARK) av voksne søkere til videregående utdanning og utstede kompetansebevis på grunnlag av denne vurderingen. Tilbudet om videregående opplæring og realkompetansevurdering er 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 forskjellig prioritering/praksis fra fylke til fylke (Stortingsmelding nr. 44 2008 – 09). I Aust-Agder fylke, hvor Arendal er hovedstad, ble det i 2010 gjennomført i alt 60 realkompetansevurderinger i forhold til videregående utdanning for voksne. Av disse var 56 rettet mot yrkesopplæring og 4 mot allmennfaglig (gymnasial) opplæring (Statistisk Sentralbyrå, Kostra 2011). Dette vurderes av aktørene innenfor videregående opplæring som altfor lite.

I den siterte Stortingsmeldingen gis det uttrykk for et ønske om en mer enhetlig praksis i fylkene og et større omfang i opplæringen. Problemet med at deltakere i voksenopplæring selv må ta opp studielån til livsopphold blir diskutert i forhold til at nettopp lavt utdannete prioriterer utdanning lavt og ikke ønsker å bruke penger på det. Dette blir betraktet som en betydelig barriere mot økning av volumet i voksenopplæringen, men det blir ikke formulert noe løsningsforslag.

1) Stortingsmelding nr. 44 (2008 – 2009) Utdanningslinja

2) Røstad og Storli (2006): Realkompetanse i praksis – en case-studie om kompetanse fra arbeidslivet og tredje sektor, og forholdet mellom godkjent realkompetanse og opplæringsstilbud, Vox, Oslo

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 den². Bare 26% av arbeidstakerne kjente i 2004 til ordningen med kompetansevurdering. ³I følge rapporten var hovedårsaken til at det ble satset så lite på informasjonsarbeid, de lave budsjettene innen voksenopplæring slik at økt deltakertall ville føre til økte utgifter for fylkeskommunen. En rapport fra OECD i 2008 framhever kvalitetssikring av fagkonsulenter som en kritisk faktor for å opprettholde troverdigheten til realkompetansevurderingen i videregående opplæring. ⁴Dette er av særlig stor betydning overfor næringslivet.

Flere utredninger, både de nevnte OECD og Vox-utredningene og den siterte stortingsmeldingen peker på behovet for en enhetlig nasjonal struktur for videregående opplæring og realkompetansevurdering for voksne (personer over 25 år).

Selv om det per dato er opprettet felles karriereveiledningscentre for fylkeskommunene og NAV (Norsk arbeids- og velferdsetat), så har dette hittil verken ført til noen økning i deltakerantallet innen voksenopplæring eller i bruken av realkompetansevurdering.

Norge fikk retten til realkompetansevurdering lovfestet med ikrafttredelse fra 2002. Danmark fikk en lov om dette fra 2009 og Sverige vil få det lovfestet fra 2012. I et notat fra NVL⁵ i 2009 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. En slik utfordring er at ordningen er lite kjent i alle tre landene. Forfattergruppen vurderer at en nordisk dialog om erfaringer knyttet til samspillet mellom de ak-

3) www.vox.no/templates/commonPage.aspx?id=323

4) OECD (2008): Recognition of non-formal and informal Learning: Country note for Norway

5) NVL = Nordisk Nätverk för Vuxnas Lärande: Utdfordringer i arbejdet med anerkendelse av realkompetanse (ARK)/validering i de nordiske lande. 2009Nettverket er et organ under Nordisk Ministerråd.

tørene som tilbyr veiledning koblet til motivasjons- og kompetanseutvikling gjennom ARK vil være nyttig for landene. Da forhandlingene mellom aktivitetseierne i SkandKomp 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.

Realkompetansevurdering (RKV) i forhold til jobbkrav er i Norge mest brukt i etter- og videreutdanning. I dette tilfellet skjer opplæringen i regi og for regning av virksomhetene og utgjør en del av deres strategier for å oppgradere de ansattes kompetanse. Den er ikke rettighetsfestet og brukes ofte sammen med ARK. Det er særlig på ett område dette skjer: I industrien hvor mange virksomheter krever at førstelinjeledere skal ha teknisk utdanning ut over fagbrev. Når man har konkludert med at disse lederne trenger tilleggskompetanse, prøver man som oftest å legge opp opplæringen/utdanningen slik at den gir formell kompetanse, hvilket aktualiserer bruken av ARK. Derfor lander mye av videreutdanningen i industrien på bruk av Teknisk Fagskole som er en ett-årig utdanning som bygger på fagbrev/fagutdanning.

Videre gis en rekke kurs både for dataspesialister og fagarbeidere på grunn av ISO-normering. Uten de tilsvarende sertifikatene får ikke arbeidstakerne adgang til å utføre bestemte arbeidsoperasjoner. Av disse grunner har realkompetansevurdering i forhold til jobbinnhold relativt liten utbredelse i det norske systemet for voksenopplæring. Når arbeidstakernes kompetanse må oppgraderes, oppfatter både de selv og arbeidsgiverne det som en "vinn-vinn-situasjon" at opplæringen også gir formell kompetanse i forhold til offentlige læreplaner og sertifikater.

Arbeids- og velferdsetaten kjøper i noen tilfeller både Ark og

RKV av skolene for å vurdere kompetansen til innvandrere som påstår de har bestemte utdanninger uten å kunne forevise sertifikater eller eksamensbevis.

Problemformuleringer og centrale antagelser

I Stortingsmeldingen nr. 44 2008 – 09 Utdanningslinja pekes det på nytten av realkompetansevurdering (ARK). Den er nyttig for samfunnet fordi den senker terskelen for at brukere skal skaffe seg en formell yrkesutdanning eller studiekompetanse og ved at den bidrar til å senke kostnadene for voksenopplæringen – både for staten og for de som utdanner seg. Slik vil den kunne øke tilgangen på faglært arbeidskraft som det i de senere år har vært mangel på i Norge. Hvordan prosjektet kan bidra til å øke bruken av realkompetanse blir derfor den viktigste problemstillingen for denne aktiviteten.

På den annen side er omfanget av bruken av ARK også et kostnadsspørsmål. I følge Stortingsmelding nr. 44 2008 – 09 Utdanningslinja er en vurdering av realkompetanse en kompleks oppgave. Søkerne må vurderes opp mot ca. 200 forskjellige fag- og svennebrev og mot utdanningsprogrammene for studiekompetanse. Dette krever at veilederne for videregående utdanning må ha bred kunnskap om læreplaner og god kunnskap om realkompetansevurdering for å kunne anbefale realkompetanse for brukerne.

En realkompetansevurdering opp mot sykepleieryrket koster i følge stortingsmeldingen kr. 20 000. Likevel kan det hevdes at både staten og brukerne vil få en netto nyttegevinst av økt bruk av realkompetansevurdering. Målet med den norske aktiviteten realkompetansevurdering blir derfor å bidra til økt bruk av realkompetansevurdering (ARK – validering) både i regionen Aust Agder, Norge og Kattgat – Skagerak-regionen. Vi antar at dette er forbundet med flere barrierer. En 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. Økt etterspørsel vil imidlertid over tid kunne generere større budsjetter, især hvis det kan dokumenteres at staten kan

spare penger på bruken av den. Videre utgjør lærernes holdninger til ordningen en barriere. Selv om det på grunnlag av realkompetansevurdering lages skreddersydde, individuelle opplegg for undervisning, må denne utføres i grupper på 15 – 20 elever. Dette blir en stor utfordring for lærerne og fører til motstand mot ordningen. Imidlertid vil denne situasjonen kunne avhjelpes gjennom utvikling av bedre verktøy og høyere kompetanse blant lærerne.

Vi går ut ifra at det også finnes barrierer mot bruken av realkompetansevurdering i Danmark og Sverige. Aktivitetens eiere (Arendal kommune, Eureka) antar at gjennomføring av en konferanse om realkompetansevurdering vil kunne skape større interesse for den og utløse økt bruk av den. Økt bruk av den vil igjen 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 skreddersydde undervisningsopplegg. Erfaringene fra konferansen og fra den økte bruken samt erkjennelsene fra diskusjonene vil bli delt med de øvrige aktivitetseierne i SkandKomp-prosjektet.

I tillegg antas det at konferansedeltakerne fra Danmark og Sverige har fått ideer til hvordan realkompetansevurderingen kan organiseres i deres respektive institusjoner og organisasjoner.

Organisation

Aktiviteten er organisert med Eurekalederen som initiativ og organisator av tiltak og aktiviteter og sekretariat. I forhold til Arendal kommune har hun støtte av sekretær for rådmannen og kommunens etableringskonsulent. Prosjektlederen møter også til erfaringsutveksling med de øvrige norske partnerne og de danske og svenske partnerne i forskjellige fora.

Gjennomførelse/proces

Prosjektleder har organisert gjennomføringen av en konferanse om realkompetansevurdering i Arendal i september 2011. Konferansen ble besøkt av 38 personer fra Sverige og 9 fra Danmark. Fra Norge deltok 15 personer. Forut for konferansen ble

det bygget nettverk til fylkeskommunen som er ansvarlig for realkompetansevurdering og til tre av fylkets videregående skoler hvor det er ansatt personell med kompetanse i realkompetansevurdering. Alle disse enhetene deltok i planlegging og gjennomføringen av konferansen.

Videre har det også funnet sted nettverksbygging overfor ledelsen i Arendal kommune. Sammen med Eureka-nettverket deltok representanter for kommunens ledelse i september 2011 på en felles samling ved universitetet i Agders kurscenter på Lesbos. Formålet var å få kommunen til å øke sin innsats i etter- og videreutdanning og i voksenopplæring og bruk av realkompetansevurdering. Som følge av dette har ledelsen i kommunen foreslått at det skal brukes 3 millioner kroner på utdanning av kommunens ansatte i 2012. Forslaget er ennå ikke vedtatt.

Fylkeskommunen har dessuten nylig inngått en avtale om opplæring av ansatte med Arendal kommune.

Til konferansen i Arendal i september 2011 la aktivitetseieren stor vekt på å invitere deltakere fra Danmark og Sverige (se ovenfor).

Resultat- og Effektmål

Konferansen antas å ha skapt større interesse og engasjement for realkompetansevurdering både i de ansvarlige organene i fylkeskommunen og i det tre involverte skolene. Samtidig vil Arendal kommune satse mer på utdanning av sine ansatte. I denne sammenhengen kan det også bli aktuelt å bruke realkompetansevurdering i forhold til jobbkrav/jobbinnhold.

Hovedmålet i aktiviteten er å bidra til økt bruk av realkompetansevurdering. Forutsetningene for dette er for det første at ordningen blir sterkere etterspurt. Da må den imidlertid bli bedre kjent blant de utdanningsøskende. Den andre forutsetningen er at fylkeskommunen eller andre aktører øker sine budsjetter til voksenopplæring.

Fylkeskommunen og NAV (Norsk Arbeids- og Velferdsforvalt-

ning) har inngått samarbeid om karriereveiledningscentre i alle landets fylker. Dersom dette samarbeidet fungerer godt, vil det kunne innebære at også NAV tar i bruk realkompetansevurdering i sin arbeidsmarkedsopplæring. En forutsetning for dette er at fylkeskommunens representanter i veiledningssentrene virker som pådrivere overfor arbeids- og velferdsetatens representanter.

Økt bruk av realkompetansevurdering (ARK) i Aust Agder fylke kan betraktes både som et effektmål og et resultatmål. Den økte bruken kan måles som økning i antallet som gjennomgår en realkompetansevurdering fra år til år. I år 2010 ble i Aust Agder 56 personer realkompetansevurdert i forhold til en yrkesfaglig opplæring og 4 personer i forhold til høyere utdanning. For år 2011 og 2012 velger vi å sette en økning i antallet på 20 % per år som resultatmål for den voksenopplæringen som finansieres av fylkeskommunen. Økningen kan registreres gjennom fylkeskommunens egne statistikker. Videre er det et mål at arbeids- og velferdsetaten skal ha begynt å ta i bruk realkompetansevurdering i arbeidsmarkedsopplæringen for prosjektet utløper. Siden denne forvaltningen har egne budsjetter som er uavhengige av fylkeskommunens, vil dette kunne innebære et gjennombrudd for realkompetansevurdering. At etaten i løpet av år 2012 har gjennomført minst 5 opplæringer med forutgående realkompetansevurdering, er derfor et annet resultatmål for prosjektet.

På den annen side er formålet med aktiviteten at økningen skal komme som et resultat av en bærekraftig utvikling, dvs. som resultat av økt etterspørsel, hvilket igjen forutsetter at ordningen blir bedre kjent i befolkningen og især blant de som ikke har fullført videregående utdanning. Om for eksempel fylkeskommunen ensidig gjennomfører en økning i sitt budsjett for realkompetansevurdering som et resultat av begeistringen fra konferansen, så er dette ikke et uttrykk for en bærekraftig utvikling. Men om Eureka-senteret eller fylkeskommunen gjennomfører informasjonskampanjer som fører til at flere personer etterspør videregående opplæring med realkompetansevurdering, vil dette være uttrykk for en bærekraftig utvikling: Etterspørsel skaper politisk press for større volum og bedre kvalitet

og er en slik ordning først blitt kjent blant de relevante aktørene i samfunnet (Vergesellschaftung), kan denne kunnskapsstatusen vanskelig tas tilbake.

Effektmålet blir følgelig økt etterspørsel etter realkompetansevurdering basert på at flere er blitt informert om ordningen. Dette kan kartlegges ved hjelp av intervjuer med de ansatte ved fylkesskolekontoret og de NAV-ansatte ved karriereveiledningssentrene.

Dersom budsjettforslaget for Arendal kommune blir vedtatt, kan dette føre til økt bruk av ARK og RKV både atskilt og som integrerte bestanddeler i opplæringsprosesser rettet mot enkelte ansatte. Som resultatmål vil vi her oppfatte at bevilgningen til etter- og videreutdanning blir vedtatt. Effektmålet blir at realkompetansevurdering virkelig blir tatt i bruk før opplæringen blir gjennomført.

De fra fylkeskommunen som deltok i planleggingen og gjennomføringen av konferansen i Arendal, har tatt kontakt med skoleadministrasjonen i andre fylker og drevet innsalg av realkompetansevurdering. Tiltak i disse fylkene som er blitt igangsatt på grunn av denne kontakten, vil vi betrakte som et resultatmål for denne underaktiviteten. Hvilke effekter dette får på lengre sikt, kan bare delvis vurderes i forhold til de tiltakene som er blitt anbefalt i NOU-en Utdanningslinja.

Den samfunnsmessige nytten av ARK vil være sterkt avhengig av hvordan skolene klarer å organisere opplæringen for de utdanningssøkende. Klarer de å gi dem individuelle tilbud som forkorter opplæringstiden, eller må de følge standardiserte opplæringsplaner hvor de bare får fritimer i de fagene/emnene de har fått godkjent gjennom ARK? Som resultatmål vil vi i denne sammenhengen betrakte en økning i antallet realkompetansevurderinger som i 2011 og 2012 er kommet i gang på initiativ fra fagkonsulentene i de skolene som deltok i planleggingen og gjennomføringen av konferansen om realkompetansevurderingen.

Som effektmål vil vi betrakte endringer i organiseringen av undervisningen av personer med gjennomført ARK som gir den enkelte elev forkortet opplæringstid.

Aktivitetens mål om å bidra til økt bruk av realkompetansevurdering i Kattegat – Skagerak regionen kan prinsipielt skje gjennom to kanaler: Gjennom top-down prosesser igangsatt av aktivitetseiere som deltar på torvholdermøtene og gjennom initiativ fra deltakere på konferansen i Arendal. Som resultatmål vil vi her betrakte tiltak og utviklinger igangsatt i løpet av det første halvåret i 2012. Dette kan være alt fra metodeutvikling, opplæringstiltak, forsøk, organisering av realkompetansevurdering i nye institusjoner/organisasjoner, beslutninger om å sette i gang med realkompetansevurdering, etc. Ønsket effektmål er selv sagt at bruken av realkompetansevurdering skal bli mer utbredt. Dette kan vi vanskelig undersøke innenfor prosjektets tidsramme, men vi kan vurdere hvorvidt de igangsatte tiltakene er satt på et bærekraftig grunnlag med hensyn til struktur og energitilførsel. Med energitilførsel menes her om etterspørselen kan forventes å bli generert av de utdanningssøkende selv, om det er laget budsjettmessige føringer som utløser økonomisk støtte ved søknad om vurdering, om eventuell motstand i utdanningsinstitusjonene er blitt snudd til en positiv interesse for metoden og om sentrale beslutningstakere er blitt overbevist om den samfunnsmessige nytten av ARK.

Opsamling

Hvert år ”produserer” de videregående skolene i Norge et frafall på ca. 21 000 ungdommer, dvs. ca. 34 % av hvert ungdomskull (E. Markussen 2008). Det er altså ikke slik at andelen av befolkningen med bare grunnskole som høyeste utdanning vil bli redusert automatisk etter hvert som nye årskull gjennomløper videregående skole. I tillegg kommer alle de som består studieforberedende linje (gymnas) med dårligste ståkarakter ca. 8 000 (Utdanningsdirektoratet 2011) og derfor ikke kommer inn på høyskole- og universitetsutdanning. Den prosentvise økningen av uføretrygdete har i flere år vært størst i de yngste årgangene 16 – 19 år og 20 – 24 år. Derfor blir voksenopplæring stadig viktigere.

Den sentrale antakelsen i denne aktiviteten er at nettverksbygging, involvering, erfaringsutveksling og dialog nytter. Ved å involvere opplæringskontoret i fylkeskommunen og utdanningskonsulentene i tre videregående skoler i planleggingen og gjennomføringen av konferansen om realkompetansevurdering (ARK), har aktivitetseier ikke bare skapt større engasjement hos sentrale utdanningsaktører aktører i fylket, men også læringsprosesser som kan bidra til å senke deres terskel mot å bruke realkompetansevurdering. Dette forutsettes å resultere i økt bruk av realkompetansevurdering og etter hvert få i gang en selv bærende prosess som gjør at den blir tatt i bruk innenfor all rettighetsfestet voksenopplæring og innenfor arbeidsmarkedsopplæringen. Kontekstene innsatsen er forutsatt å virke i, er engasjerte pedagogiske miljøer (fylkeskommunen og videregående skoler) på den ene siden og sosialt engasjerte medarbeidere i arbeids- og velferdsforvaltningen på den andre siden.

Nettverksbyggingen i forhold til Arendal kommune forutsettes å resultere i en betydelig økning i etter- og videreutdanning blant kommunens ansatte med bruk av realkompetansevurdering som et virkemiddel til å forkorte de ansattes opplæringstid. Denne økningen forutsettes å virke som et press på skoler og fylket om å øke sitt tilbud om realkompetansevurdering. I tillegg kan Arendal kommune få forbildestatus i forhold til andre kommuner i fylket og slik bidra til en videre økning i bruken. Konteksten blir som ovenfor i tillegg til at Arendal kommune også har interesse av å gi sitt senter for voksenopplæring og etter- og videreutdanning, Eureka drahjelp. Mekanismen blir at nettverksbygging med klargjøring av Eureka's behov blir omsatt i økt etterspørsel fra kommunens side.

Da SkanKomp prosjektet ble startet opp, uttrykte flere sentrale deltakere fra Kattegat - Skagerak regionen interesse for å få tilgang til de norske erfaringene med realkompetansevurdering. Mange har fått anledning til dette – både gjennom konferansen i Arendal, diskusjoner på torvholdermøtet og i andre fora. I 2012 vil både Danmark og Sverige ha offentlige bestemmelser og lover om realkompetansevurdering (ARK, validering). Konteksten blir som i Norge institusjoner med pedago-

gisk og sosialt engasjerte medarbeidere som ønsker å gjøre noe for voksne utdanningssøkere. Med lovene på plass, forutsettes det at Arendalskonferansen har gitt flere innsikt og inspirasjon til å sette i gang med metodeutvikling, kompetanseoppbygging for og praktisk organisering av realkompetansevurdering. Fra aktivitetseiers side avventes denne utviklingen i spenning om det i nabolandene kan komme til banebrytende utviklinger som gjennom kontakten i prosjektets organer kan overføres til Norge.

UNDERSØGELSESPLAN

Operationalisering

Vi har allerede ovenfor beskrevet hvordan vi tenker oss programteoriene og prosjektets målsettinger operasjonalisert.

1. Økning i bruk av realkompetansevurdering i Aust Agder fylke. Denne kan enkelt måles gjennom fylkets egen statistikk. Siden Arendalskonferansen først fant sted høsten 2011 og aktiviteten er budsjettstyrt, er det mulig at målet om en 20 % økning i bruken av ARK ikke vil inntreffe dette året. Derfor blir 2012 det viktige året å måle dette i. Målingen utgjør imidlertid ingen stor operasjon for evaluator, slik at en registrering mot slutten av 2012 synes fullt forsvarlig. Målingen vil bli supplert med åpne intervjuer om utviklingen av budsjettet og hvorvidt de etter Arendalskonferansen har endret sin kommunikasjonsform i forhold til offentligheten/potensielle utdanningssøkere.
2. Økning i interesse for og fortrolighet i bruken av realkompetansevurdering blant fagkonsulentene ved de skolene som deltok i planleggingen og gjennomføringen av Arendalskonferansen. Dette kan måles gjennom å telle opp og sammenligne antall initiativer fagkonsulentene har tatt for å gjennomføre realkompetansevurderinger i år 2011 og 2012. Målingen vil bli supplert med korte intervjuer om de har utviklet bedre metoder for å gjennomføre ARK, om undervisningen av de vurderte personene nå blir organisert på en

annen måte og hvorvidt de nå får forkortet opplæringsstiden. Til sist vil de bli spurt om hvilken betydning Arendalskonferansen har hatt for eventuelle endringer i praksis. Den første målingen vil bli gjennomført i januar 2012 og den andre i januar 2013.

3. At arbeids- og velferdsetaten i fylket tar i bruk realkompetansevurdering i sin arbeidsmarkedsopplæring. Målsettingen er 5 personer i 2012. En tentativ måling kan gjennomføres allerede i juni 2012. Dersom man da allerede har nådd målet, kan dette registreres. Dersom ikke, vil registreringen måtte utsettes til januar 2013. Registreringen vil bli komplettert med halvåpne intervjuer med karriereveilederne i fylkeskommunenes og arbeids- og velferdsetatens karriereveiledningssentre om hvorfor praksis er blitt endret og hvilke målgrupper praksis er blitt endret for.
4. Inspirasjon av andre fylker til å øke bruken av realkompetansevurdering. Det deltok representanter fra to andre fylker på konferansen. Dette krever en registrering av handlinger med formål praksisendring som er skjedd etter Arendalskonferansen. Deltakerlisten fra konferansen kan brukes som middel til å spore opp deltakere fra de øvrige fylkene som da vil bli kontaktet for telefonintervjuer. Hovedspørsmålene i intervjuene vil bli hva de har prøvd å initiere i etterkant av konferansen, hva de har fått til og hva Arendalskonferansen har betydd for dette. Disse intervjuene kan allerede gjennomføres i april 2012, i god tid etter at de har fått oversikt over de økonomiske føringene i det nye statsbudsjettet.
5. Nettverksbygging til Arendal kommune med økning av etterspørselen etter etter- og videreutdanning koblet med realkompetansevurdering. For det første blir behandlingen av rådmannens forslag om en økning i bevilgningen til denne typen utdanning avgjørende. Resultatet kan registreres allerede i desember 2011. Dersom forslaget blir vedtatt, kan gjennomføring av ARK/RKV og igangsatte utdanningsløp registreres løpende i 2012. I denne sammenhengen vil vi

også undersøke andelen ARK/RKV i forhold til igangsatte utdanningsløp for å få innsikt i hvilke utdanningsønsker og fagfelt de ikke blir betraktet som egnet for. Intervjuer vil da bli brukt for å etablere forklaringer for dette.

6. Effekter i forhold til prosjektdeltakerne fra Danmark og Sverige. Dette kan dreie seg om metodeutvikling, kompetanseoppbygging, organisering av og forsøk med realkompetansevurdering. Vi vil undersøke effektene av Arendalskonferansen gjennom et spørreskjema til deltakerne fra Danmark og Sverige. Skjemaet skal registrere hva som er blitt gjort, hvorfor det er blitt gjort og i hvilken grad/på hvilken måte dette kan relateres til Arendalskonferansen. Denne undersøkelsen vil bli gjennomført i april/mai 2012.

Metoder til dataindsamling

De operasjonaliserte spørsmålene vil, som det framgår ovenfor, bli besvart ved hjelp av en blanding av registerdata, halvåpne intervjuer, telefonintervjuer og et spørreskjema. Undersøkelsene vil bli gjennomført i perioden desember 2011 til januar 2013.

Aktivitet 2.1

Organisering af netværk

”Den her by [Randers] er blevet industribyen uden industri. Der er lukket nogle store tunge industrier i Randers, hvor mange af medarbejderne har været ægtefæller, og de kan ikke komme tilbage til det erhverv, hvor de kom fra. Hvad sytten gør vi så?”

Sammenfatning

SkanKomp-projektets aktivitet 2.1 handler om netværksskabelse og kompetenceudvikling. Aktiviteten er det eneste element under SkanKomp-projektets hovedaktivitet 2 (udvikling af netværk), og den er forankret hos uddannelsesinstitutionen Tradium i Randers. Aktivitetsansvarlig er Trine Vester-Sørensen. Formålet med aktivitet 2.1 er at stimulere til mere og bedre kompetenceudvikling via skabelsen af frivillige netværks-samarbejder mellem SkanKomp-partnerne og en række private og offentlige virksomheder. Aktiviteten har to tilgange til netværksskabelse: For det første sigter man på at skabe nye netværk gennem en række konferenceaktiviteter. For det andet håber man på at kunne infiltrere eller videreudvikle eksisterende virksomhedsnetværk. Hovedparten af aktivitetens danske partnere er hjemhørende i Randers eller Djurslandområdet. Der er også partnere udenfor denne region, men deres aktiviteter koordineres ikke indholdsmæssigt fra Tradium. Beskrivelsen i denne artikel begrænser sig derfor til de indsatser og problemstillinger, som er defineret fra Randerspartnerne – især leadpartneren Tradium.

Randersegnen har siden finanskrisens gennemslag i tredje kvartal 2008 været hårdt ramt af udfagning og nedlæggelse af traditionelle industriarbejdspladser. Byen og dens opland står derfor overfor en dobbelt udfordring, der dels handler om at skabe nye jobs, dels handler om at tilføre nye kompetencer til

de mange arbejdsløse tidligere industriarbejdere. Dette præger naturligvis arbejdet med det konkrete indhold i aktivitet 2.1. Leadpartneren Tradium vil bl.a. forsøge at bygge offentligt-private netværk op omkring temaer som lean, jobrotation og turisme- og oplevelsesøkonomi, da disse temaer hver især er identificeret som mulige løsningselementer i forhold til Randersegnens socioøkonomiske problemer. Lean handler om at forbedre virksomhedernes konkurrenceevne; jobrotation handler om opkvalificering og arbejdsmarkedsintegration af ledige; imens oplevelsesøkonomi og turisme er identificeret som muligt vækstområde.

Ved hjælp af kvalitative og kvantitative metoder vil det blive undersøgt, i hvilket omfang aktivitet 2.1 er lykkedes med at etablere og infiltrere virksomhedsnetværk, og i hvilket omfang man har haft succes med at fremme en regional uddannelsespolitisk dagsorden omkring opkvalificering og oplevelsesøkonomi/turisme. Selvom det er formuleret som aktivitetens delmål, at aktiviteterne på efteruddannelsessiden skal øges som følge af SkanKomp, vil evalueringen ikke vurdere om dette er lykkedes eller ej. Der er usandsynlig at kunne isolere mereeffekten af SkanKompprojektets aktiviteter i forhold til f.eks. antallet af jobrotations- eller efteruddannelsesforløb. Derimod er det oplagt at måle på, om man via sine netværksfremmende aktiviteter har kunnet sætte en dagsorden eller på anden måde har kunnet skabe en fælles forståelse hos Randersegnens virksomheder omhandlende regionens problemer og muligheder.

Baggrund

Hovedaktivitet 2 og aktivitet 2.1 handler om at udvikle netværk og etablere samarbejder mellem uddannelsesinstitutioner, offentlige og private virksomheder med henblik på at skabe mere

og bedre kompetenceudvikling i virksomhederne. En central antagelse bag SkanKompprojektet er, at barrierer for kompetenceudvikling til dels ligger i manglende eller ustabile berøringsflader mellem de private virksomheder og udbydere af voksen- og efteruddannelse. Ved at etablere mere faste samarbejdsrelationer er det således håbet, at uddannelsesinstitutionerne vil kunne åbne virksomhedernes øjne for de muligheder, der ligger i en bedre kvalificeret arbejdsstyrke. Endvidere vil tættere relationer også gøre det lettere for uddannelsesinstitutionerne at skræddersy uddannelsesforløb, der passer til virksomhederne. Hertil kommer muligheden for, at uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne i fællesskab kan analysere og udpege løsninger i forhold til nogle af de socioøkonomiske problemstillinger, der kendetegner det regionale område.

Formålet er således ikke bare at etablere netværk, som kan give uddannelsesinstitutionerne indsigt i virksomhedernes behov, men at skabe en arena for det fortsatte samarbejde mellem offentlige institutioner og virksomheder, hvor der sættes fokus på mulighederne for at integrere konkrete uddannelsesaktiviteter i en større strategisk øvelse, der handler om vækst og jobskabelse (Interview med Trine Vester Sørensen & Charlotte Jensen, Tradium).

Problemformuleringer og centrale antagelser

Aktiviteten er som nævnt forankret hos Tradium i Randers imens hovedparten af de øvrige deltagere dækker et geografisk område fra Mariagerfjord Kommune over Favrskov til Nord- og Syddjurs Kommuner. Den geografiske kontekst har haft stor betydning for indholdet i aktivitetens indsatser.

For det første er Randers og omegn et område, der er hårdt ramt som følge af den finansielle krise. Randers er med Trine Vesters ord blevet *”industribyen uden industri”* (Ibid.) Randers, og dets opland, har tabt en række traditionelle industriarbejdspladser, f.eks. T&O Stelectric, SAPA, Hansen Door, Vestas, Agco, Randers Rustfri osv., som på hverken kort eller langt sigt vil kunne genetableres. Udfordringen er således både at skabe nye arbejdspladser, men også at sikre, at de ledige in-

dustriarbejdere får de kompetencer, der kan gøre dem i stand til at foretage brancheskift.

For det andet er Randers og dets opland kendetegnet ved en nyere tradition for at satse på turisme og oplevelsesøkonomi. Især Djursland tiltrækker en masse turister på grund af attraktioner som Djurs Sommerland, Fregatten Jylland, Økolandsbyen ”Friland” og landskabet ved Mols Bjerge. Randers Regnskov er også en meget besøgt attraktion, hvilket det nye ”Grace-land Randers” også forventes at blive. Randers handelsskole, det tidligere Minerva (der i dag er en del af Tradium), er tilføjede landsdelscenter for arbejdsmarkedsuddannelser indenfor ”Turist og rejs”, samt Danmarks eneste udbyder af en kort videregående uddannelse med særligt fokus på management og økonomi indenfor turisme. På både virksomheds- og uddannelsessiden har lokalområdet således en spydspidsposition i forhold til oplevelsesøkonomi, som man håber kan bidrage med vækst og jobs til en del af de industriarbejdere, der er blevet ledige som følge af krisen. Som Trine Vester selv udtrykker det: *”... vi kan jo ikke alle blive omskolet til social- og sundhedsassistenter, vel!”* (Ibid.).

I samme forbindelse skal det nævnes, at Randers i kraft af fodboldklubben Randers FC har et særligt centrum og en række særlige faciliteter for samarbejdet mellem de aktører, der opererer indenfor oplevelse og turisme. Randers var den første af de mellemstore jyske provinsbyer til at bygge en større fodboldarena, der tillige kan rumme en række andre arrangementer, f.eks. messer og koncerter, og til at skabe et offentligt-privat samarbejde omkring branding af by- og lokalområdet via events og oplevelser. Der er således allerede skabt en række netværk mellem virksomheder og offentlige aktører, som det er muligt at bruge som springbræt i SkanKompregi.

Opsummerende kan det siges, at aktivitet 2.1 sigter på at skabe mere og bedre kompetenceudvikling via netværk mellem aktivitetens partnere og interesserede lokale virksomheder. På den lange bane er sigtet dog, at indsatserne skal bidrage til tacklingen af den store beskæftigelsesmæssige udfordring, der presser

sig på i Randers-, Mariagerfjord-, Favrskov- og Djursland-områderne. Antagelsen er i den forbindelse, at man via netværksaktiviteter kan skabe en fælles forståelse mellem virksomheder og offentlige aktører omkring lokale udfordringer og muligheder og på den baggrund igangsætte kompetenceudvikling, der har et mere langsigtet perspektiv.

Organisation

Som det fremgår af ovenstående, er aktivitet 2.1 i nogen grad en ”Randers-, Mariagerfjord-, Favrskov- og Djursland -arbejds-pakke”. Fra Randers, Mariagerfjord, Favrskov og Djursland deltager følgende syv (reelt ti) partnere i aktivitet 2.1: Tradium (der er en fælles administrativ overbygning for Randers Tekniske Skole, AMU Djursland, Hobro Handelsskole og Randers Handelsskole (Minerva)), Social- og Sundhedsskolen i Randers, Randers HF og VUC, Djursland Erhvervsskoler, VUC Djursland, Favrskov Erhvervsråd og Randers Kommunes afdeling for kompetenceudvikling. Tradium er som sagt leadpartner.

Derudover deltager fra Danmark Skive Handelsskole og Skive Tekniske Skole, VIA University College fra Horsens, Silkeborg Handelsskole, Uddannelsescenter Holstebro, Herningholm Erhvervsskole og Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern.

Fra Sverige deltager Lärcentrum fra Laholms Kommune, Campus Varberg, Campus Lidköping og Allingsås Kommune. Der er ingen norske partnere i arbejdspakken.

Sammenlignet med f.eks. aktivitet 1.3, der handler om jobrotation, er der en mindre grad af indholdsmæssig koordinering i arbejdspakke 2.1. Tradium er som sagt leadpartner og samarbejder med partnerne fra Randerseggen, men de øvrige partnere er selvkvørende. Den programteori, der beskrives her i denne artikel, kan således ikke siges at være dækkende for hele aktiviteten, men kun de dele der vedrører Tradium og de øvrige Randerspartnere.

Tradium vil dog i efteråret/vinteren 2011 invitere de øvrige partnere i aktivitet 2.1 til at deltage i en ”arbejdsdag” for at un-

dersøge muligheden for et tættere samarbejde fremadrettet. Det er et ønske, at der bliver mulighed for at sparre også på tværs af de geografiske grænser.

Proces

Tradium har som leadpartner på aktivitet 2.1 søsat en række konkrete aktiviteter. Indledningsvis afholdtes i september 2010 en opstartsworkshop og en lederkonference; den første med særlig henblik på at sparke arbejdsprogrammets egne partnere i gang. Man har også udsendt en survey til mere end 600 virksomheder med henblik på at afdække hvor mange virksomheder, der kunne være interesserede i at indgå i et kompetenceudviklingsnetværk; men også for at skabe interesse omkring SkanKompaktiviteterne.

For det tredje, har man afholdt en Leankonference i marts 2011, der kan betragtes som den første af en række egentlige kerneaktiviteter. Leankonferencen skal følges op af én eller flere konferencer med fokus på turisme og jobrotation, men disse er endnu kun på tegnebrættet.

For det fjerde arbejder Tradium på at blive en del af et eksisterende virksomhedsnetværk tilknyttet fodboldklubben Randers FC, hvorved man vil etablere forbindelse til mere end 250 af de lokale virksomheder. Dette vil man gøre gennem planlægningen af en række faste møder (ca. 4 om året), hvor Tradium vil synliggøre mulighederne/fordelene ved at bruge efteruddannelse som strategisk ledelsesværktøj i stedet for kun som en ”her-og-nu” løsning på uopsættelige udfordringer.

Endelig vil man holde en lille mængde midler i reserve, så man har mulighed for at bakke op om relevante aktiviteter og netværk, der vil opstå ”hen ad vejen”.

For Tradiums vedkommende kan man sige, at SkanKompaktivitet 2.1 er grebet an som en to-trins-raket og med to-sporret strategi. Først har man sparket gang i sine pakkepartnere og gjort virksomhederne opmærksomme på SkanKomp. Dernæst er man selv gået foran ved at søsætte en række egentlige kerne-

aktiviteter. Målet, forøgelse af kompetenceudviklingen i virksomhederne og opløftning af kompetenceudviklingen til et strategisk niveau, søges opnået via på den ene side afholdelse af konferencer med fokus på særligt relevante (buzz) temaer, og på den anden side via infiltrering af allerede eksisterende netværk.

Håbet er, at konferencerne i kraft af deres temaer kan tiltrække og sammenbringe lokale virksomheder og offentlige myndigheder, og at disse på den baggrund vil etablere nye netværk. I de nystartede netværk er det håbet, at deltagerne vil lære nyt om egne muligheder og behov samt udveksle erfaringer, hvilket gerne skulle munde ud i øget efterspørgsel efter kompetenceudvikling fra virksomhedernes side og et mere relevant uddannelsesudbud fra uddannelsesinstitutionernes side.

Infiltreringsstrategien sigter på samme virkning. Meningen er, at Tradium skal optages i et allerede eksisterende netværk omkring fodboldklubben Randers FC og efterfølgende være vært for en række møder, hvorunder virksomhederne vil kunne lære mere om fordelene ved efteruddannelse og kompetenceudvikling.

Når man satser på temaer som Lean, Turisme og Jobrotation skyldes det, at disse temaer i høj grad relaterer til Randerseggens problemer og muligheder. Flere Randersvirksomheder er hårdt ramt af krisen og har behov for at forbedre deres konkurrenceevne. *Lean production* kan være en metode hertil. Randers er også ramt af høj og stigende ledighed blandt faglærte og ufaglærte, der har behov for at blive omskølet til nye brancher. I det nuværende beskæftigelsespolitiske system er der ikke gode muligheder for opkvalificering af ledige, men jobrotation er en mulighed for midlertidigt at bringe ledige i beskæftigelse og opstarte uddannelsesforløb. Turisme, det sidste af temaerne, der er på plakaten, hænger sammen med Randers- og Djurslandsområdet erfaringer indenfor oplevelsesøkonomi – både erhvervmæssigt og uddannelsesmæssigt. Ved at skabe netværk omkring hvorledes man kan lave kompetenceudvikling i turisthvervene, er det håbet, at man kan profitere på en række lokale erfaringer og måske skabe nye arbejdspladser.

Resultat- og Effektmål

Som beskrevet er formålet med arbejdspakke 2.1 at skabe mere og bedre kompetenceudvikling i virksomhederne via netværk mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder. I samme forbindelse er det målet, at kompetenceudviklingen løftes op på et strategisk niveau, således at den enkelte virksomheds uddannelsesaktiviteter har relation til løsningen af lokalsamfundets socioproblemstillinger. For Tradium og de øvrige partnere fra Randerseggen går udfordringen i høj grad ud på at bekæmpe industridød og stigende ledighed blandt faglærte og ufaglærte, blandt andet ved at satse yderligere på turisme og oplevelsesøkonomi, der i nogen grad kan betegnes som en solskinsindustri i Randers- og Djurslandsområdet. De nye netværk og den kompetenceudvikling, netværkene forhåbentligt afføder, tænkes altså sammen med løsningen af de økonomiske og beskæftigelsespolitiske problemer, som ”Randerseggen” står med efter finanskrisen.

Vækstskabelse og ledighedsbekæmpelse falder dog ikke indenfor aktivitetens resultat- eller effektmål men skal snarest ses som langsigtede målsætninger. Aktivitetens konkrete resultatmål, som også er specificeret beskrevet i nedenstående *flowchart*, er dels at en mærkbar forøgelse af kompetenceudviklingen i netværkenes deltagende virksomheder, dels skabelsen af en fælles forestilling omkring Randers- og Djurslandegnenes socioøkonomiske problemstillinger og muligheder.

UNDERSØGELSESPLAN

Operationalisering og metoder til dataindsamling

Som det fremgår af flowchartet nedenfor er det egentlige slutmål for indsatsen i aktivitet 2.1 at kunne bidrage til øget beskæftigelse og lavere ledighed i Mariager Fjord Kommune, Randers, Favrskov og på Djursland. Disse slutmål hverken kan eller skal dog gøres til parametre i evalueringen af arbejdspakken. Af tidsmæssige årsager er det f.eks. slet ikke muligt at måle, om SkanKomp-projektet bidrager til en stigning i beskæftigelsen. Ej heller vil det være muligt at opgøre, om

projektets aktiviteter fører til mere eller bedre kompetenceudvikling i de netværksdeltagende virksomheder. SkanKomp-partnerne vil heller ikke kunne gøres ansvarlige for, hvilke effekter deres aktiviteter måtte have i beskæftigelsespolitisk eller uddannelsesmæssig henseende. Dertil er der for mange led i den forestillede kausalkæde mellem SkanKomp-projektet og de beskrevne slutmål, som det ikke ligger i SkanKomp-partneres magt at påvirke.

Det, der bør være fokus for evalueringen af denne arbejds-pakke, er i stedet, om de aktiviteter, som partnerne foranstalter, på kort sigt har de ønskede virkninger, og om der kan dokumenteres andre relevante – positive såvel som negative – virkninger af disse aktiviteter. Arbejds-pakken sigter i første omgang på netværkskæbelse, og de konkrete indsatser er rettet direkte imod dette. Man kan derfor med rette stille et første evalueringsspørgsmål gående på, om Tradium og dets partnere har været i stand til at skabe opmærksomhed omkring de strategiske problemstillinger og mulighedsscenerier, man har identificeret, og om der på baggrund af de afholdte konferencer rent faktisk er etableret nye netværk. Denne del af evalueringen har således både et kvantitativt og et kvalitativt sigte: Et kvantitativt sigte gående på om partnerne har kunnet sætte en dagsorden, der har kunnet tiltrække virksomheder i tilstrækkelig stort omfang, og et kvalitativt gående på om man i de etablerede netværk har kunnet udfordre virksomhedernes måde at tænke og bruge kompetenceudvikling på.

I forlængelse af disse spørgsmål bør man stille endnu et evalueringsspørgsmål, der går på det, som partnerne ser som netværkenes umiddelbare afkast, dvs. øget efterspørgsel efter kompetenceudvikling og øget/forbedret udbud. En måling på disse to parametre vil nemlig i høj grad udgøre lakmestesten på, om netværkene har gjort en forskel eller ej. Metodisk kræver evalueringen derfor, at evaluator bevæger sig ud i en række af de netværksdeltagende virksomheder, f.eks. via et spørgeskema eller en interviewundersøgelse, da det må bero på virksomhedernes vurderinger og udsagn, om SkanKomp-netværkene har an-

skueliggjort nye muligheder og bidraget til deliberation mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

Forslag til følgeforskning

Aktivitet 2.1 rejser i forlængelse af ovenstående bud på en virkningsevaluering en række mulige følgeforskningstemaer. For det første indeholder aktiviteten et interessant eksperiment, fordi man simultant afprøver to tilgange til at stimulere til mere kompetenceudvikling via offentligt-private netværk: En top-down tilgang, hvor man prøver at kickstarte nye netværk via events og konferencer, og en infiltreringstilgang, hvor man forsøger at blive en del af allerede etablerede netværk for derefter at påvirke netværkets deltagere til at beskæftige sig mere med kompetenceudvikling. Et oplagt spørgsmål er; hvad virker bedst og hvordan?

Et næste følgeforskningsspørgsmål kunne være, om det er muligt via offentligt-private netværk indenfor et lokalområde, at skabe fælles langsigtede strategier for jobskæbelse og øget beskæftigelse. En række jyske provinsbyer har i de senere år vist, hvorledes man i opgangstider har kunnet forene private, offentlige og kulturmæssige interesser omkring branding af by- og lokalområde for derved at kunne tiltrække tilflyttere og studerende med videre. Disse netværk har i høj grad været baseret på deliberation og fælles commitment. Spørgsmålet er, om noget tilsvarende kan lade sig gøre i nedgangstider, hvor virksomhederne i højere grad er presset på deres indtjening og kommunerne udfordret af skattestop og sparekrav m.m.?

Aktivitet 3.1

Jobrotationsordninger

I dette paper præsenteres den grundlæggende programteori for aktiviteten Jobrotationsordninger, der indgår i det Interreg IV-finansierede projekt SkanKomp. Det overliggende formål med aktiviteten er gennem iværksættelse og gennemførelse af jobrotationer at udvikle de deltagende virksomheders bestillerkompetencer og styrke disse – med særlig fokus på smv'ere – strategiske planlægning i forhold til uddannelse af medarbejdere og kompetenceudvikling af virksomheden. Samtidig er målet med aktiviteten at udvikle nye metoder og organisatoriske modeller til udvikling af jobrotation som værktøj for at gøre det attraktivt og anvendeligt for alle typer af virksomheder.

Sammenfatning

Aktivitet 3.1 – Jobrotationsordninger – har afsæt i en ordning, som har været anvendt i Danmark med succes igennem mange år, men som i de seneste år generelt har fundet mindre anvendelse.

Pointen i jobrotation er, at medarbejdere sendes på kursus, mens ledige i kursusperioden overtager medarbejdernes plads. Det betyder, at virksomheden ikke står over for at skulle undvære medarbejderne, mens de modtager uddannelse, da den sikres vikarer til at varetage arbejdet. Det er således muligt at kompetenceudvikle virksomhed og medarbejdere uden at skulle undvære arbejdskraft, hvilket synes et væsentligt argument for ordningen i nedgangs- og sparetider. Vikarerne, om end de ikke som sådan indgår i aktivitetens formålsbeskrivelser, drager tillige fordel af rotationen, idet de kommer i kontakt med og får kendskab til en konkret virksomhed, samtidig med at de får generelle arbejdspladsfaringer.

Ordningen er i Danmark koblet sammen med økonomisk støtte, således at virksomheden betaler kursusafgifter og udbeta-

ler løn, men godtgøres gennem en statslig støtteordning. Det betyder, at omkostningerne for virksomhederne er begrænsede, hvilket traditionelt anses som en væsentlig forudsætning for virksomhedernes engagement og deltagelse. Disse støtteordninger eksisterer ikke i de to øvrige nordiske lande, hvorfor det stiller partnere i disse lande væsentlig anderledes. Aktivitetens deltagere er udelukkende fra Danmark, og de tilskriver i stor udstrækning fraværet af norske og svenske partnere, denne forskel. Således forsøger man også i aktivitetens styregruppe at distancere sig fra disse støtteordninger, for at indsatserne kan have overførselsværdi.

Der indgår således fem parter i en jobrotationsordning; en ledig, et jobcenter, en uddannelsesinstitution, en medarbejder og en virksomhed. Hovedparten af deltagerne i aktiviteten er uddannelsesinstitutioner, og de antages også netop at skulle være motoren i en jobrotationsproces. Skønt den øjensynligt er til alles fordel, så har ikke alle interessenter et lige stort fokus herpå, således siger en uddannelseskonsulent:

”Hvem har en interesse i at prioritere jobrotation? Det har vi alle! [...], men det er et spørgsmål om, at man har fokus på det, der er ens primære produkt. Vores primære interesse er uddannelse – det er dybest set ikke at organisere jobrotation, medmindre det kan give et afkast, er det i princippet uinteressant.” (Interview med NOP, Tradium, p. 2)

Baggrund

Arbejdsmarkedet og erhvervsstrukturen i hele partnerkredsens – og måske endog de deltagende landes område, er karakteriseret ved små og mellemstore virksomheder, der beskæftiger mange ufaglærte og kortuddannede, som ofte ikke har tradition

for at arbejde systematisk med kompetenceudvikling, opkvalificering og efteruddannelse. Jobrotation anses som en løsning og et brugbart instrument til opkvalificering af arbejdsstyrken samt forbedring af disse virksomheders bestillerkompetencer.

Problemformuleringer og centrale antagelser

Aktivitet 3.1 er en del af SkanKomp's tredje hovedaktivitet – *Forbedring af virksomhedernes bestillerkompetencer*. Tanken er, at virksomhederne gennem igangsættelse af jobrotation påvirkes til at reflektere over 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 bestillerkompetencer.

Denne beskrivelse tager først og fremmest afsæt i projektgruppens reviderede aktivitets- og projektbeskrivelse fra 2011 – en proces initieret af denne aktivitets ansvarlige, med nik og godkendelse fra både projektledelsen og den Skandinaviske styregruppe - komplementeret af den oprindelige præsentation af aktiviteten i EU-ansøgningen fra 2010.

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 slet ikke har tradition for at anvende jobrotation. Samtidig pointeres 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 udvide ordningen knytter sig til, at *'tage besværlighederne ud af ordningen'*, så det for virksomhederne bliver overskueligt og håndterbart. Jobrotation beskrives som et brugbart og succes-

rigt instrument, som af flere grunde ikke har fundet anvendelse i en årrække, hvorfor projektet også har som formål, at etablere jobrotation som en attraktiv mulighed, når virksomheder tænker opkvalificering og uddannelse af deres medarbejdere. Det betyder i samme omgang, at også uddannelsesinstitutionerne skal tænke jobrotation i deres dialog med virksomhederne, hvilket SkanKomp er med til at skabe rum for både økonomisk og praktisk.

Central virkningsforståelse

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 medfører flere iværksatte jobrotationsforløb som ifølge aktivitetens antagelser vil fordre refleksion og strategiske overvejelser hos virksomhederne, som således vil forbedre deres bestillerkompetencer.

Organisation

Aktiviteten er organiseret gennem følgende projektstruktur og følger som minimum den procedure, som er beskrevet i projektskemaet omkring aktivitetsarbejdet.

Aktivitetsansvarlig

Pakken varetages af Mercantec, som også huser områdets VEU-center, og som således opfatter sig selv som et kraftcenter for voksen- og efteruddannelse. De giver udtryk for et stort engagement og et stort drive i forhold til at sætte jobrotation på dagsordenen som et attraktivt instrument for virksomhederne i forhold til videre- og efteruddannelse. Det bør i Mercantecs optik i særdeleshed gælde små og mellemstore og gerne private virksomheder, da de er kendetegnende for erhvervsstrukturen i deres lokalområde – og i vid udstrækning i både Danmark og i regionen generelt. Rollen som aktivitetsansvarlig indebærer det administrative ansvar for aktiviteten samt koordination af de iværksatte indsatser.

De øvrige deltagere i arbejds pakken er som nævnt hovedsageligt danske uddannelsesinstitutioner, og udgøres af; Aarhus

Tech, Herningsholm Erhvervsskole, Learnmark, Skive Tekniske skole, Social- og Sundhedsskolen Skive, Social- og Sundhedsskolen Randers, Tradium, UddannelsesCenter Holstebro, UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern, og derudover Randers Kommunes Center for Kompetenceudvikling og Jobrotation, som er en stabsenhed under Randers kommune, der direkte arbejder med netop jobrotation.

En svensk partner, Campus Lindköping, deltager men har efter eget ønske status af observatør og har hidtil kun deltaget i form af kontakt og dialog med den aktivitetsansvarlige, men har meldt sig til projektgruppemødet i juni 2011. (Sandsynligvis kommer den pr. 1.8. ny-ankomne norske partner – Larvik - også at deltage i denne aktivitet)

Ændringer i selve partnerskabskonstruktionen for SkanKomp, og forsinket kommunikation om dette, har været medvirkende til forvirring om den endelige deltagersammensætning i aktiviteten. Hos andre aktiviteter, hvor der ligger mindre vægt på styring, vil betydningen heraf givet være mindre, men i denne aktivitet – og i særdeleshed set i den ansvarliges perspektiv - er det et irritationsmoment, som har betydet en ekstra indsats for at kommunikere til eventuelt interesserede nye partnere.

Styregruppe

Styregruppen er på fordring af den aktivitetsansvarlige sammensat således, at hver deltager i aktiviteten har én repræsentant i styregruppen, hvilket på samme tid er mere og mindre end foreskrevet. Mindre i den forstand, at det ikke har været muligt at have hvert land repræsenteret, og mere fordi alle deltagere er repræsenteret i styregruppen. Styregruppens foreskrevne rolle er koordinering af aktivitetens indsatser, et formelt forum for dialog, sparring, erfaringsudveksling samt rum for fælles beslutninger. Styregruppen mødes efter fælles beslutning cirka hver 6. uge.

Proces

Sondringen mellem jobrotation som mål og middel muliggør en opdeling af aktiviteten i to spor, som også kan genfindes i

opdelingen mellem kvantitative mål og (mere kvalitative) målsætninger for aktiviteten.

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 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 virksomhedernes strategiske tænkning - altså deres bestillerkompetencer.

Det første spor varetages umiddelbart af de enkelte partnere hver især, som gennem direkte virksomhedskontakt, som er den valgte kommunikationsform for denne del af indsatsen, får sat jobrotationsforløb i søen. Karakteristisk for hovedparten af de forløb, som allerede enten er startet op eller er på tegnebrættet, er dog, at de foregår hos store og som oftest offentlige virksomheder. Det er traditionelt der, hvor jobrotation har fundet anvendelse, og således også her indtil videre. Der er noget, der tyder på, at parterne har været fokuseret på at *'få solgt noget jobrotation'* og derfor har grebet fat i velkendte samarbejds partnere, med stor sandsynlighed for succes. Disse iværksatte forløb synes således at eksistere ved siden af de øvrige målsætninger for aktiviteten og sikrer, at aktiviteten allerede ved gennemførelse af de pr. 27. april 2011 oplyste forløb har indfriet de kvantitative mål for antal forløb, medarbejdere og vikarer. Denne satsning på *'plukning af lavthængende frugter'*, er ikke nødvendigvis negativ - kun i det omfang, at det kommer til at karakterisere de fremtidige indsatser også - da den efterlader partnerne med tid til at prioritere de øvrige målsætninger, som ligger i det andet spor.

Derudover vil disse forløb, i det omfang de omtales positivt og har succes, være med til at etablere jobrotation, som et anvendeligt og attraktivt instrument for voksen- og efteruddannelse, gennem *'den gode historie'*. *'Den gode historie'* pointeres af partnerne som måden, hvorpå interessen for jobrotation bedst

spredtes. Hvem målgruppen er og hvorledes spredning skal ske, har de i aktiviteten ikke gjort sig overvejelser om. Det pointeres dog, at *'den gode historie'* kan variere afhængig af branche.

Det andet spor er en kvalificerings- og evalueringsindsats af jobrotationsordninger. Det indebærer, at partnerne i aktiviteten forpligter sig til at deltage i dialog, vidensdeling og erfaringsudveksling i fora af styregruppemøder, seminarer og studiebesøg, for herigennem at udvikle og/eller udvælge modeller til afprøvning. Det er så meningen, at de udvalgte modeller for organisering af jobrotation skal afprøves gennem konkrete forløb og herefter evalueres med det formål at ende op med *'best practices'* og nye modeller for jobrotation. Det ligger eksplicit, at disse nye modeller for jobrotation skal have fokus på små og mellemstore samt private virksomheder. Derfor indgår det i projektbeskrivelsen som en indsats (og et mål) at involvere minimum fire brancheforeninger. Antagelsen er, at de gennem samarbejde med brancheforeninger kan få begreb om de små og mellemstore virksomheders behov og eventuelle problemer, samt at brancheforeningerne kan fungere som et organisationsreferencepunkt i forhold til den konkrete organisering af et jobrotationsforløb. På samme måde opfattes indsatsen kaldet; *aktivering af lokale netværk*. Det er en indsats, der umiddelbart opfattet eksisterer på flere niveauer, således vil den enkelte partner i aktiviteten have et lokalt netværk relevant for arbejdet med jobrotation, samtidig med at aktiviteten som helhed arbejder med en *'referencegruppe'*. Der er tale om de samme typer aktører¹ i disse netværk, men på forskellige niveauer. Derudover forventes gruppering af partnere indenfor aktiviteten, ud fra en geografisk logisk opdeling, at samarbejde om afholdelse af *'jobrotationsseminarer'* for henholdsvis andre uddannelsesudbydere og virksomheder. Sidstnævnte er eksempel på et initiativ hos én partner, der blev præsenteret til et styregruppemøde, og som af den ansvarlige blev koordineret til en fælles indsats. Alle disse aktiviteter har til formål at skabe rum til at arbejde

med jobrotation, som kan føre til opmærksomhed og interesse for jobrotation og nye samarbejder, og som også kan være med til at skabe en indgang til virksomheder – i særdeleshed de små og mellemstore.

Dette andet spor kan yderligere antages af have en afsmittende effekt på de involverede partnerinstitutioner. Sammenhængen kan antages at tage to forskellige former – en direkte effekt, hvor eksempelvis andre medarbejdere (konsulenter) i partnerinstitutionen end den direkte involverede får interesse for jobrotation i kraft af, at der snakkes om og arbejdes med jobrotationsprojekter. Derudover kan det antages, at den tilegnede viden og metodeudvikling omkring jobrotation, som den deltagende repræsentant opbygger, indoptages/indlejres i partnerinstitutionen og bliver en del af organisationens vidensbase. Begge mekanismer betragtes som fremmende for kompetenceudvikling af institutionerne, og kan heraf antages at føre til mere og bedre jobrotation.

Dette andet spor som i realiteten udgør den egentlige indsats i aktiviteten, understøttes og kvalificeres af den grad af projektstyring, som udøves af den projektansvarlige. Med kvalificering antages det, at alle partners aktive deltagelse i de strategiske (evaluerende) og udviklende processer, er med til at kvalificere output. Således ikke givet, at jo flere deltagere jo mere kvalificeret output. Mange deltagere kan også virke hæmmende, men det må formodes at samling af disse mange erfaringer gennem dialog og sparring vil give et mere nuanceret og kvalificeret billede "... *tilsammen har vi jo en meget større verden*". (Citat NOP)

Således bliver selve projektstyringen og i dette tilfælde indsatsen fra den ansvarlige relevant at se nærmere på.

Rollen som aktivitetsansvarlig

Niveauet for dialog, informations- og vidensdeling i denne aktivitet eksisterer gennem projektstyringsgruppen, der aktivt fungerer som et forum for dette. Det ser umiddelbart ud til, at en stor del af ansvaret for at styregruppen varetager denne rolle, skyl-

des den aktivitetsansvarlige, der er insisterende både i forhold til medlemskab, indsats, input og forpligtigelse i forhold til aktivitetens mål og formål. Eksempelvis insisterer han på, at man som deltager i aktiviteten skal deltage i styregruppen, og definerer hermed en deltagelsesgrad, form og norm, der ikke er eksplicit beskrevet i proceduren for aktiviteterne gennemførelse. (EU-ansøgning 2010, afsnit 6.6 og bilag 9 p. 2)

Tilsyneladende afviger han også hermed fra flere af de øvrige aktiviteter, der har varierende former for deltagelse – således kan deltagelse bestå i, *'blot'* at iværksætte en aktivitet indenfor indsatsområdet. Argumentationen for kravet til deltagelse er i vid udstrækning (mål)styring og informationsformidling.

Den aktivitetsansvarlige er Ole Hylleberg(OH), som blev ansat hos Mercantec, direkte til at varetage SkanKomp-projektet og således også rollen som ansvarlig for arbejdsplanen 3.1. Han definerer denne aktivitet ind i et sprog og en forståelse, som ifølge egne udsagn, stammer fra hans mangeårige baggrund i det private. Således betegnes aktiviteten som et projekt, og det er også med en projektstyringslogik, han griber tingene an.

Han påtager sig det administrative ansvar, der efter hans opfattelse følger med rollen som ansvarlig. De øvrige deltagere synes at opfatte den ansvarlige som ihærdig og til tider krævende, en dobbelttydighed, der gør dem i stand til at *'nyde de ordnede forhold'* samtidig med, at de kan retfærdiggøre en afstandtagen til visse af den ansvarliges krav og forslag, hvis de opfattes som for vidtgående. Men der synes, at eksistere en ro i forhold til arbejdet i gruppen, der kan relateres til en tiltro til projektlederens arbejde.

Han påtager sig i vid udstrækning også et strategisk ansvar, som i hans optik handler om ambitioner og målstyring. Således forsøger han at fastholde kontakten med de enkelte svenske partnere, der indledende ytrede interesse for aktiviteten. Denne indsats blev diskuteret med projektledelsen, der på det tidspunkt ikke synes at vægte den så højt som OH. Om end han føler, at det nok faktisk ligger lidt uden for hans ansvarsområde

de, synes han stadig at påtage sig en grad af forpligtigelse til at handle. På samme måde anser OH, det som afgørende, at enkelte partnere forpligter sig overfor aktivitetens mål og formål, og han har lagt specielt meget vægt på, at de i gruppen og som enkeltpartnere forpligter sig til at nå bestemte mål indenfor en given tid.

Ole Hylleberg har i kraft af sin tilgang til rollen, som aktivitetsansvarlig, gjort sig flere tanker om arbejdet i styregruppen og i aktiviteten som helhed. Det betyder, at OH er afklaret og konkret i sine formuleringer og forslag, og disse har mulighed for at blive strukturerende for arbejdet afhængig af, hvor stærke interesser de øvrige aktivitetsdeltagere har, hvor afklarede de er og hvorvidt de bringer dem op. Spørgsmålet er, om de øvrige partnere har og/eller gør sig tanker om virkningsforhold i forhold til opnåelse af definerede mål ud over indsatsen med udgangspunkt i egen institution. Der er en bred forståelse og accept af de kvantitative mål på det nuværende stadie, men i opstartsfasen oplevede OH modstand mod at definere klare mål, ud over de som allerede var defineret i projektansøgningens aktivitetsbeskrivelse. Der synes at eksistere en forventning om, at nye tiltag og ændringer i forhold til arbejdet i styregruppen og fælles aktiviteter sker på initiativ fra den aktivitetsansvarlige. De enkelte partnere i styregruppen er interesserede i dialog og vidensdeling, men har ikke overvejelser om fælles tiltag ud over de af OH formaliserede fora og vedtagne strukturer. Aktiviteten og dens styregruppe anses som inspirationsforum, hvor det afgørende er gensidighed. Denne vidensdeling og inspiration forventes den aktivitetsansvarlige at facilitere og skabe rammerne for. Men samtidig forbeholder deltagerne sig samtidig retten til at sige fra i forhold til en umiddelbar konsensus om, at OH som ansvarlig, kan være krævende, og at alle i forvejen har en travl kalender.

Resultat- og Effektmål

Formålet med aktiviteten er overordnet, gennem jobrotationsordninger, at forbedre virksomhedernes bestillerkompetencer. Dette brydes ned til mere konkrete mål og formål i aktivite-

1) Jobcentre, Erhvervsråd, Regionale BeskæftigelsesRåd, Lokal BeskæftigelsesRåd, faglige organisationer, brancheorganisationer og andre uddannelsesinstitutioner (Projektbeskrivelse arbejdsplanen 3.1 version 2)

tens projektbeskrivelse, hvor jobrotation også bliver et mål i sig selv. Således opfattet, kan jobrotation anses som både målet og midlet i denne aktivitet.

Aktiviteten arbejder med en opdeling mellem formål og mål, uden yderligere at definere hvori forskellen består. Formål synes at være noget man stræber og arbejder hen imod – noget man ønsker, hvorimod mål opfattes som mere konkrete resultater til opfyldelse. Men begreberne bliver ofte anvendt synonymt.

Ud over de i ovenstående afsnit beskrevne problemopfattelser og heraf afledte målsætninger definerer styregruppen med baggrund i den oprindelige projektbeskrivelse en række kvantitative mål for aktiviteten:

- *Gennemførelse af minimum 14 rotationsforløb med i alt ca. 2750 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 to studiebesøg hos nogle af de deltagende virksomheder.*
- *Involvering af minimum fire forskellige brancheforeninger.*
- *Jobrotationsinspirationskatalog, evt. www.-baseret katalog.*

Samtidig arbejder projektgruppen med såkaldte formål, som er at betegne som målsætninger af mindre håndgribelig karakter. Disse omhandler følgende:

- *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 (strategisk planlægning).

- *At opkvalificere arbejdsstyrken, således at denne er attraktiv i forhold til virksomhederne.*
- *At undersøge, afprøve og vurdere betydningen af netværk mellem Jobcentre, Erhvervsråd, Regionale BeskæftigelsesRåd, Lokal BeskæftigelsesRåd, faglige organisationer, brancheorganisationer og uddannelsesinstitutioner i forhold til etablering og gennemførelse af jobrotationsprojekter.*
- *At best practice bliver delt med de svenske og norske deltagere (tilføjet efter det blev klart, at ingen svenske og norske partnere ville deltage direkte i aktiviteten).*

Derudover har aktørerne i aktiviteten i interview og møder givet udtryk en yderligere målsætning eller succeskriterium for indsatsen, nemlig; *At initiativet lever videre efter SkanKomp.* En målsætning, som er åbenlys vigtig, men umiddelbart ligger udenfor rammerne af vores design. Målsætningen er heller ikke en del af aktivitetens projektbeskrivelse, men opfattes som det endegyldige bevis på aktivitetens berettigelse og succes.

Opsamling

Det generelle indtryk man efterlades med i forhold til denne aktivitet er, at den aktivt forsøges varetaget gennem eksplicit resultat- og målstyring. Den aktivitetsansvarlige og dennes organisation synes netop at tage ansvar, således afsøger den ansvarlige også selv yderligere muligheder for involvering af norske og svenske partnere, efter ingen af disse indledningsvis ønsker at deltage direkte i aktiviteten.

Aktiviteten består af to komplementerende spor, som udgøres af et, hvor det handler om iværksættelse af konkrete jobrotationsforløb og et, som omhandler et udviklingsarbejde omkring kvalificering og evaluering af eksisterende modeller og nye forsøg i forhold til etablering af jobrotation som et attraktivt redskab til kompetenceudvikling. Aktiviteten forventes netop at have effekt på baggrund af den vekselvirkning, som de to spor giver mulighed for. Videns- og kvalificeringsarbejdet som fore-

går i styregruppen kan afprøves i praksis, hvorefter praksiserfaringerne giver feedback til modeludviklingsarbejdet.

UNDERSØGELSESPLAN

Operationalisering

Den overordnede målsætning for aktivitet 3.1 er forbedring af virksomhedernes bestillerkompetence, hvilket styregruppen synes at gribe an gennem forfølgelse af to spor, hvilket handler om realisering af henholdsvis kvantitative og kvalitative mål.

Med udgangspunkt i de to spor vil en operationalisering naturligt også kunne følge disse. Således skal vi for det første afdekke effektueringen af de opstillede kvantitative mål, hvilket vil sige:

- Antal gennemførte forløb
- Antal deltagere – og fordelingen mellem vikarer og medarbejdere
- Andel af vikarer, der gennemfører (målet er 95 %)
- Rotationsvikarer med varigt arbejde i min. 2 måneder, efter at forløbene er afsluttede². (målet er 20 %)
- Identifikation af afprøvning af modeller³ for organisatorisk set-up for jobrotation (målet er at afprøve 2-4)
- Identifikation af afholdelse af to studiebesøg
- Afklaring af involvering af min. fire brancheforeninger⁴
- Identifikation af jobrotationskatalog

Disse målsætninger kræver ikke megen operationalisering, da mange af dem har indikatorerne iboende, og gennem en regelmæssig opsamling i styregruppen får vi adgang til information omkring disse indikatorer. Således vil vi gennem aktivitetens projektopfølgning løbende få informationer om antallet af

2) Kræver en nærmere definition af tidsperspektivet herfor – skal det være lige efter forløbet er stoppet?

3) Skal det være ny modeller? Eller er det et spørgsmål om at teste kendte modeller?

4) Igen skal brancheforeninger defineres – vil fire lokalafdelinger fra samme hovedorganisation være tilstrækkeligt?

iværksatte og gennemførte forløb og antal deltagere. På samme måde er målsætningen om afholdelse af to studiebesøg direkte identificerbart via projektmøder- og referater.

Med hensyn til antal deltagere – og fordelingen af disse -, andel gennemførte vikarer, andel vikarer med varigt arbejde, antal afprøvede modeller samt målsætningen om involvering af brancheforeninger behøver vi nærmere oplysninger om de enkelte forløb og deres gennemførelse. Vi vil foreslå, at indsamle disse data gennem spørgeskema til hver af de involverede partnerinstitutioner, som vil kunne afdække disse indikatorer. Yderligere er det givet at denne dokumentation vil finde sted i styregruppen, hvorfor vi sandsynligvis har mulighed for at læne os op af det arbejde, som dokumenteres i styregrupperegistrering.

Jobrotationskataloget er umiddelbart identificerbart efter endt projektperiode, da det skal foreligge som dokument, hvorfor det skulle være ligetil at afdække dette mål.

Det andet spor omhandler udviklings-, kvalificerings- og vidensarbejdet i projektstyregruppen og er ikke på samme måde målbart som målsætningerne i det første spor, grundet deres målformuleringskarakter. Disse formål falder således:

- *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.*

Her er det som udgangspunkt nødvendigt at definere 'en anderledes tilgang', gennem en identifikation af den tidligere sædvanlige tilgang. Det er muligt at bruge vores indledende interviews med OH og Niels Ove Pedersen som reference til afdækning af sædvane, hvormed det bliver muligt at sammenligne andre og nye måder at gå til jobrotation på. Disse nye måder, modeller eller tilgange til jobrotation kan forventes beskrevet i det endelige jobrotationskatalog, hvorved vi får mulighed for at få et før og efter billede.

- *At de små og mellemstore virksomheder tænker jobrotation i forhold til rekrutteringsgrundlag og fastholdelsespolitik for medarbejderne (strategisk planlægning).*

Denne målsætning vil kunne afdækkes gennem interviews eller survey af de deltagende smv'ere, for at afdække deres refleksioner samt faktiske tiltag i forbindelse med rekruttering og fastholdelse.

I aktiviteten arbejder styregruppen samtidig med en virksom mekanisme, som de benævner 'den gode historie' som skal etablere jobrotation som et attraktivt værktøj på rejse fra organisation til organisation gennem eksempelvis brancheorganisationer og faglige organisationer. Det ville være meget interessant i projektforsøget at spore disse/denne gode historie for at afdække, om antagelsen i forhold til spredning, kendskab, attraktivitet og anvendelse kan skyldes denne mekanisme.

- *At opkvalificere arbejdsstyrken, således at denne er attraktiv i forhold til virksomhederne.*

En opkvalificering af arbejdsstyrken vil kunne afdækkes gennem tal fra lokalområdets jobcentre samt de deltagende virksomheder. Hvorvidt denne opkvalificering gør arbejdsstyrken mere attraktiv er umiddelbart sværere at operationalisere, men en mulighed er at interviewe et repræsentativt antal lokale virksomheder og spørge ind til deres behov i forhold til arbejdsstyrkens kvalifikationer. Derudover vil det færdige KompetenceKompass kunne fungere som mål for de fremtidige kompetencebehov.

- *At undersøge, afprøve og vurdere betydningen af netværk mellem Jobcentre, Erhvervsråd, Regionale BeskæftigelsesRåd, Lokal BeskæftigelsesRåd, faglige organisationer, brancheorganisationer og uddannelsesinstitutioner i forhold til etablering og gennemførelse af jobrotationsprojekter.*

Denne målsætning synes umiddelbart at have form som en evaluering allerede, hvorfor vores indikatorer og måling bør forholde sig til, i hvilken udstrækning og hvordan aktiviteten formår at gennemføre denne opgave, hvilket vil knytte sig til de modeller for jobrotation, som faktisk bliver afprøvet.

- *At best practice bliver delt med de svenske og norske deltagere.*

Indikatorer for denne målsætning vil være initiativer fra styregruppen og den aktivitetsansvarlige, der som formål har at dele erfaringer, viden og best practice med norske og svenske partnere. Herunder også afholdelse af seminarer, konferencer, møder og besøg hos eller med deltagelse af disse. En anden indikator er direkte kontakt med en eller flere norske eller svenske partnere, hvor der sker udveksling af best practice.

En indikator kunne også være de norske og svenske deltagers indoptagen af best practice og jobrotation som ide og koncept. Således vil det være relevant at kontakte disse og afdække deres oplevelse af en eventuel vidensudveksling.

Generelt betraget indeholder dette andet spor væsentlige forudsætninger i forbindelse med processen, som efter vores vurdering bør inkluderes i en evaluering af aktiviteten. Således er netop denne aktivitet via det eksplicite udviklings- og vidensarbejde afgjort af den vidensdeling og -transformation, der finder sted i projektstyregruppen. Indikatorer for denne proces kan være: deltagelse, generering og præsentation af ideer. Således vil vi måle på graden af deltagelse og graden af input, de enkelte partnere tilbyder gennem præsentation af nye ideer, deltagelse i fælles debat og idegenerering. Graden af deltagelse (defineret som tilstedeværelse) kan simpelt måles gennem rekvirering af projektstyregruppens referater, hvori en indikation af de enkelte partnere faktiske deltagelse (defineret som medvirken) også vil kunne analyseres. Endvidere vil observation af projektstyregruppemøder kunne afdække medvirken.

Hvorvidt separat interaktion mellem to eller flere partnere er indikator på vidensdeling og -transformation er vi ikke afklaret med. Men diskussionerne bør som udgangspunkt finde sted i SkanKomp fora for at kunne indgå i som indikator.

Endelig er det relevant at forholde sig til hvorledes disse målsætninger er virkningsfulde i forhold til den overordnede målsætning, nemlig forbedring af virksomhedernes bestillerkom-

petencer. Antagelsen er, at processen omkring iværksættelse og gennemførelse af jobrotationsforløb på den enkelte virksomhed vil forbedre virksomhedens bestillerkompetencer, idet man i processen 'tvinger' virksomheden til at forholde sig til deres strategiske planlægning. Det er denne antagelse der skaber baggrund for udviklings- og kvalificeringsarbejdet med jobrotationsordninger som er den anden indsats i aktivitet 3.1. Med udvikling af nye og anderledes modeller for jobrotation, som kvalificeres gennem afprøvning og løbende evaluering antages det, at flere virksomheder – med særlig fokus på private virksomheder samt smv'ere - vil finde disse ordninger attraktive og ønske at iværksætte sådanne. Hermed opnås en kompetenceudvikling af arbejdsstyrken, af virksomhederne og af institutionerne, idet der gennem SkanKomp skabes tid og rum til udvikling af jobrotation som værktøj.

Metoder til dataindsamling

- Aktivitetsstyregruppens egne opfølgninger og dokumentation.
- Aktivitetsstyregruppens mødereferater.
- Deltagelse og observation ved aktivitetsstyregruppemøder.
- Spørgeskemaundersøgelse omkring jobrotationsforløb.
- Analyse af Jobrotationskataloget til identifikation af nye tilgange og modeller for jobrotation.
- Interview med deltagende virksomheder (smv'ere).
- Data fra lokale jobcentre i forhold til opnået opkvalificering.
- Interview med norske og/eller svenske partnere som i et eller andet omfang har fået 'overført' viden eller deltaget i aktiviteten eller dele heraf.

Aktivitet 3.2.3

Strategisk kompetenceudvikling i virksomheder

I dette notat præsenteres den grundlæggende programteori for aktiviteten ”Strategisk kompetenceudvikling i virksomheder”, der indgår i det Interreg IV-finansierede projekt SkanKomp. Det overliggende formål med aktiviteten er at bistå og igangsætte strategisk kompetenceudvikling på virksomhedsniveau. Dette kræver, at uddannelsesinstitutionernes konsulenter gennem deres arbejde med virksomhederne kan flytte deres aktivitet fra afdækning af umiddelbare uddannelsesbehov til strategisk kompetenceudvikling. Strategisk kompetenceudvikling medfører en større grad af involvering i virksomhedens mere overordnede udviklingsplaner. Samtidig er målet med aktiviteten at etablere et fundament for videndeling mellem konsulenter på tværs af uddannelsesinstitutioner om, hvordan konsulenternes arbejde flyttes til strategisk kompetenceudvikling.

Sammenfatning

Oprindeligt var arbejdspakken 3.2.3 en del af en samlet arbejdsplan (3.2: Fremtidens kompetencebehov), men efter indledende erfaringsindsamling blandt partnere i arbejdsplanen samt efter opfordring fra sekretariatet (Region Midt) blev det besluttet at revidere arbejdsplan 3.2, hvorved tre sidestillede uafhængige underpakker blev etableret.

3.2.1: Analyse af fremtidens kompetencebehov

3.2.2: Kompetanse om bærekraftig udvikling (Norge)

3.2.3: Strategisk uddannelsesplanlægning i virksomhederne
Kursuscenteret ved Silkeborg Handelsskole er ansvarlig for arbejdsplan 3.2.3

Før revideringen var arbejdsplanen struktureret omkring muligheden for at arbejde ud fra fælles koncepter.

Dette stred dog imod den opfattelse af arbejdet, som virksomhedskonsulenterne mødte i deres daglige arbejde. I stedet for en fremgangsmåde med en bestemt overordnet model (forretningsmodel), er det i arbejdsplan 3.2.3 blevet besluttet at arbejde med en overordnet ramme. Inden for denne ramme er det meningen, at der skal udvikles og udveksles nogle redskaber, som virksomhedskonsulenterne på tværs af uddannelsesinstitutionerne kan benytte sig af i deres virksomhedskontakt.

Arbejdsplanen 3.2.3 har efter revideringen fået et skærpet mikroperspektiv i arbejdet med virksomhederne. Metodisk tages der udgangspunkt i den enkelte virksomhed, dens særegne karakter og forventninger til fremtiden.

Arbejdsplanen kan inddrages i to kerneaktiviteter:

- 1) Videndeling om redskaber til strategisk kompetenceudvikling
- 2) Konsulentbistand til strategisk kompetenceudvikling i 1573 virksomheder

Den første kerneaktivitet skal fungere som understøttende for processen omkring strategisk kompetenceudvikling på virksomhedsniveau.

Stort set alle partnere i SkanKomp-projektet har budt ind med aktiviteter i forhold til arbejdsplan 3.2.3. De arbejdsplanansvarlige kan dog ikke direkte styre arbejdsindsatsen blandt de øvrige partnere, hvilket gør, at de ”kun” gennem inspiration og konferencer kan påvirke de øvrige partners arbejde. Dette fører til løbende diskussioner af definitionen af, hvad der konstituerer en SkanKomp-case. Samtidig er det uklart, hvor mange konsulenter, der arbejder med virksomhedscases inden for arbejdsplan 3.2.3, og hvordan de udfolder deres arbejde.

I et forsøg på at imødekomme disse uklarheder i SkanKomp-arbejdet hos de enkelte partnere, er de arbejdsplanansvarlige begyndt at tilbyde dialogmøder, hvor de tager ud til de forskellige partnerskoler for at diskutere indholdet i arbejdsplan 3.2.3.

Et hovedformål med arbejdsplanen er at flytte konsulenternes arbejde fra dækning af virksomhedernes umiddelbare uddannelsesmæssige behov til strategisk kompetenceudvikling.

Baggrund

Projektet bygger på en idé om, at fremadrettet og strategisk arbejde med kompetenceudviklingen i virksomhederne kan forbedres. En forbedring, der samtidig kan bidrage til virksomhedens helhed og produktivitet til glæde både for arbejdsgiver, arbejdstager og det omkringliggende samfund.

Det relevante i bedre fremadrettet planlægning hos virksomhederne skal blandt andet ses i sammenhæng med de generelle udviklingstræk på arbejdsmarkedet, hvor ufaglærte jobs flytter ud af landet, samt den seneste tid hvor finanskrisen har præget udviklingen. Denne udvikling stiller anderledes krav til virksomheder og deres anvendelse af arbejdskraften. Mange virksomheder har været igennem rationaliseringer og fyringer af arbejdskraft. Disse omstillingsprocesser kunne være forløbet mere smidigt, hvis en større grad af strategisk planlægning omkring kompetenceudvikling havde fundet sted.

Dertil kommer en stadig større fokus på det rummelige arbejdsmarked, hvor det blandt andet kan nævnes, at det offentlige og nogle private virksomheder har en målsætning om, at 3 % af arbejdsstyrken skal udgøres af ansatte på særlige vilkår.

Begrundelserne for, at et ændret fokus hos virksomhederne i forhold til deres arbejde med strategisk kompetenceudvikling er fordelagtigt, er mange. Vi skal i det efterfølgende komme nærmere ind på, hvordan de arbejdsplanansvarlige formulerer sig om, hvordan en ændring i planlægningshorisonten kan finde sted.

Problemformuleringer og centrale antagelser

Meget af det arbejde, som virksomhedskonsulenterne i dag foretager, har karakter af ad-hoc løsninger på allerede kendte problemstillinger og kompetencebehov i virksomhederne. Det primære formål med arbejdsplanen er at flytte virksomhedskonsulenternes arbejde til et mere langsigtet arbejde med kompetencer i virksomhederne, og dermed kvalificere virksomhedernes arbejde med kompetenceudvikling. Allerede opnået erfaring med SkanKomp-aktiviteter i 3.2.3 peger på, at et SkanKomp forløb kan føre til et længerevarende forhold mellem konsulent og virksomhed, der oftest virker befordrende et strategiske perspektiv i kompetenceudviklingen.

Opnåelse af dette mål skal ske gennem videndeling og uddannelse. Gennem videndeling og uddannelse er antagelsen i programteorien, at virksomhedskonsulenterne tilegner sig kompetencer, der gør dem i stand til at varetage flere funktioner i forhold til virksomhedsrettet arbejde, særligt den strategiske udvikling i virksomhederne.

En anden grundantagelse i arbejdsplanens programteori er, at arbejdet med en virksomhed nødvendigvis må tage udgangspunkt i de specifikke forhold og behov, som den enkelte virksomhed har. Hvorfor udviklingen af en overordnet forretningsmodel ikke er mulig. En grundantagelse i programteorien er derfor, at det specifikke tilfælde kræver specifikke tiltag, hvorfor en fælles forretningsmodel ikke bliver oplevet som direkte anvendelige.

Det har bevirket, at det inden for arbejdsplanen 3.2.3 er blevet besluttet at arbejde med en overordnet ramme i stedet for. Inden for denne ramme er det meningen, at der skal udvikles/udveksles nogle redskaber, som virksomhedskonsulenterne kan benytte sig af i deres virksomhedskontakt.

En følge af denne tilgang er, at rammerne for, hvad der kvalificerer et SkanKomp-forløb ifølge de arbejdsplanansvarlige, ikke kan operationaliseres i snæver forstand. En umiddelbar forståelse er dog, at igangsættelse af en proces, der involverer

langsigtet kompetenceudvikling, er et væsentligt succeskriterium. Det skal derudover være en proces, der peger fremad, og ikke kun skal løse et umiddelbart problem. Målet kan kort beskrives som ”dækning af umiddelbare uddannelsesbehov i virksomheden til strategisk kompetenceudvikling”.

I forhold til at understøtte denne proces blandt partnere, forsøger Kursuscenteret at italesætte en forståelsesramme for strategisk udvikling gennem afholdelsen af konferencer. Disse konferencer skal behandle tre hovedemner, som anses som centrale af de arbejdspakkeansvarlige.

Overordnet set bliver det strategiske arbejde i virksomhederne opdelt i tre faser:

- 1) Behovsafdækning
- 2) Planlægning af udviklingsforløb
- 3) Iværksættelse af udviklingsforløb

De tre faser skal i grove træk forstås som den proces, virksomhedskonsulenterne gennemgår sammen med de virksomheder, der indgår i et SkanKomp-forløb. Det første element foregår på det strategiske niveau, hvor virksomhedskonsulenten tilegner sig viden om, hvilke behov virksomheden har. Det næste skridt er derefter at få klarlagt, hvordan disse behov kan indfries, og den tredje og afsluttende fase er iværksættelsen af tiltag, der skal dække de under analysen fremkomne behov.

Tilgangen som de arbejdspakkeansvarlige bygger deres conferenceaktivitet op omkring bliver ikke opfattet som den eneste anvendelige tilgang til strategisk kompetenceudvikling. Det er blot en af mange tilgange, der kan anvendes. Denne åbenhed over for anvendelse af forskellige metoder til at nå målet kan ses i sammenhæng med forståelsen af virksomhederne som unikke cases. Individuelle problemer kræver individuelle løsninger.

Den store åbenhed over for metodefrihed ændrer dog ikke ved, at visse forudsætninger er ens på tværs af virksomhedscasene. Den programansvarlige fortæller om, hvordan den indledende

virksomhedskontakt skal foretages af en person, der formår at tage styringen i mødet med de ansvarlige i virksomheden. Denne styring skal bibringe virksomheden en oplevelse af, at virksomhedskonsulenten evner at bistå virksomheden i den strategiske planlægning og den strategiske kompetenceudvikling. Det har samtidig ført til interne organisationsændringer i Silkeborg, hvor virksomhedskonsulenter er blevet udvalgt til at varetage SkanKomp-cases. Derudover er der sket en ændring i forhold til lærerstaben, som i højere grad end tidligere skal varetage koordination af kompetenceudviklingsforløbet i virksomheden. Denne ændrede rolleforståelse har ført til en uformel opdeling af lærerstaben i to grupper, hvor den ene kan varetage den "nye" rolle, og den anden gruppe, der enten ikke ønsker eller ikke formår at bestride denne rolle.

Det er en central erfaring i det foreløbige SkanKomp-arbejde og derigennem en central antagelse i programteorien, at de personlige egenskaber, som virksomhedskonsulenterne er i besiddelse af, samt den interne organisering af uddannelsesinstitutionen, er centrale i bestræbelserne på at flytte virksomhedskonsulenternes arbejde til strategisk kompetenceudvikling. Dette er faktisk også et delmål for arbejdspakken, at videndeling uddannelsesinstitutionerne imellem skal være understøttende for de institutionsinterne processer omkring ændring af virksomhedskonsulenternes arbejde med virksomhederne.

En anden erfaring, der er blevet udledt af det foreløbige arbejde i SkanKomp-regi, er, at tiden til at sætte sig ind i de specifikke virksomhedsforhold er central i bestræbelserne på at løfte kompetenceudviklingen til det strategiske niveau. Det kan fremstå som en banal pointe, men yderst relevant i et system, der ifølge den arbejdspakkeansvarlige er fokuseret på et umiddelbart salg af kurser og underskrevne kontrakter, før kompetenceudvikling kan igangsættes. SkanKomp bidrager derfor med muligheden for at træde et skridt tilbage, og bruge tiden på en grundlæggende forståelse af virksomheden, inden tiltag til kompetenceudvikling iværksættes.

En udfordring for arbejdspakken er problemer afledt af virk-

somhedsinterne forhold. I en del af de virksomheder, som institutionerne kontakter, har virksomheden ikke formuleret en eksPLICIT udviklingsstrategi, hvorfor en sådan først skal afdækkes, før et eventuelt SkanKomp-forløb kan begynde. Er processen først initieret, så er det ikke altid muligt at føre den til ende, da et strategisk udviklingsforløb kan have vidtrækkende konsekvenser, som virksomheden ikke indledningsvis har været opmærksom på, og efterfølgende ikke ønsker gennemført.

Dertil kommer, at der i den overordnede beskrivelse af arbejdspakken er antagelser om, at ændringer af virksomhedernes kompetencestrategier fra løsninger af umiddelbart opståede behov til mere strategisk kompetenceplanlægning på sigt kan bidrage til skabelse af merværdi til glæde både for virksomhederne og samfundet generelt. Denne kobling mellem virksomhedskonsulenternes arbejde og de mere overordnede programål er dog relativt diffus og ukonkret.

Organisation

Stort set alle partnere i SkanKomp-projektet er deltagere i arbejdspakke 3.2.3, intensiteten af denne deltagelse er dog uklar i interviewene.

På spørgsmålet omkring hvordan de vil realisere de 1573 virksomhedsbesøg, fortæller de arbejdspakkeansvarlige, at et SkanKomp-forløb indgår som et tilbud til de virksomheder, der får besøg af konsulenterne fra SkanKomp-partnerne. Samtidig har de ikke overblik over, hvor mange konsulenter, der reelt arbejder inden for SkanKomp-rammen.

Dette skyldes i et vist omfang, at arbejdspakken ikke er topstyret i den forstand, at Kursuscenteret ikke har ledelseskompetence og beføjelser. De skal dog i forbindelse med statusrapporten indsamle oplysninger om de øvrige partners måltal for virksomhedsaktiviteter i SkanKomp-regi. På samme tid som de enkelte partnere i forbindelse med SkanKomp har forpligtet sig til et vist aktivitetsniveau inden for den ramme, som Kursuscenteret stiller op. Kursuscenteret kan dog kun motivere til, at disse bliver opfyldt. Denne ledelsesstruktur er

givet af selve SkanKomp-strukturen, og er ikke en selvvalgt organisering af arbejdspakken.

De arbejdspakkeansvarlige oplever samtidig koordinationen på tværs af landegrænser som problematisk, ikke pga. manglende interesse i, hvad der foregår hos de svenske og norske partnere. Det beskrives i højere grad som et ressourceproblem, da det ikke er muligt at holde møder med hinanden særligt ofte. Oprindeligt var tanken, at der skulle oprettes en styregruppe for arbejdspakken med tværnational deltagelse, men ideen er sidenhen blevet forladt. I stedet bliver der satset på videndeling gennem de tre planlagte konferencer. Det tværnationale samarbejde og den tværnationale læring er derfor ikke direkte programsat i arbejdet inden for arbejdspakken, men afhænger af hvem, der påtænker at deltage i de planlagte konferencer.

Givet den relativt store mængde case-arbejde og ledelsesstrukturen i arbejdspakken fremstår det uklart, hvorvidt og hvordan det i projektansøgningen angivne antal virksomhedsbesøg kan realiseres.

Proces

De ansatte på de involverede uddannelsesinstitutioner skal gennem videndeling udvikle deres egne kompetencer i forhold til at kunne udfylde den ændrede rolle som virksomhedskonsulent. Der er i den forbindelse oprettet et netværk, hvor konsulenter fra hver af de involverede uddannelsesinstitutioner deltager for at videndele.

Kursuscenteret arrangerer i regi af SkanKomp nogle konferencer. Disse konferencer skal omhandle emner, der er relevante for arbejdsprogrammets definering og udfyldning af den overordnede ramme. De gennemgående temaer bliver derfor de tre faser, som virksomhedskonsulenter gerne skulle gennemgå i et SkanKomp-forløb sammen med en given virksomhed.

I januar 2012 afholdes konferencen ”Hur kan vi arbetar med arbejdsprogrammet 3.2.3 och strategisk kompetenceudvikling”. En konference der bygger mere på praksis end på teori. Formålet er at

styrke videndelingen mellem partnerne i arbejdspakke 3.2.3. Yderligere to konferencer er planlagt til at finde sted i henholdsvis efteråret 2012 og foråret 2013.

I tråd med arbejdsprogrammets selvforståelse om inspiration som noget centralt, skal konferencerne ikke ses som gennemtrumfning af én bestemt fremgangsmåde, men de forskellige partnere indbydes til at bidrage til konferencen gennem videndelingen af deres egne erfaringer samt teoretiske refleksioner, der udspringer af netop deres konsulentarbejde. Konferencerne er beregnet til, at konsulenterne kan diskutere forskellige metoder samt under hvilket forudsætninger, de kan anvendes.

Et andet element i Kursuscenterets arbejde med videndeling er anvendelse af et intranet, hvor information bliver gjort tilgængelig, hvilket gerne skulle kunne lette videndelingen omkring strategiske værktøjer mellem konsulenterne. Der er blevet ansat en marketing medarbejder til at løfte denne del af arbejdsprogrammet.

Kursuscenteret arbejder meget med formidling og præsentation af deres eget arbejde i SkanKomp-regi, hvor de samtidig tilbyder interesserede partnere hjælp til, hvordan de af Kursuscenteret præsenterede redskaber kan implementeres. Da videndelingen bliver anset for at være et relevant redskab til udvikling af virksomhedskonsulenternes værktøjskasse, spiller alle former for kommunikation en central rolle.

Rollen som projektansvarlig

Kursuscenteret ved Silkeborg Handelsskole er ansvarlig for arbejdspakke 3.2.3. Rollen som projektansvarlig fremstår som diffus, da de projektansvarlige ikke har egentlige ledelsesbeføjelser over de øvrige partnere. Dette resulterer i at kontrollen med og viden om, hvad de øvrige partnere i projektet foretager sig, begrænser sig til de indrapporteringer, som de enkelte partnere er forpligtet til. Dagligdagserfaringer med virksomheder om en SkanKomp-case har været vanskelige at inddrive fra øvrige partnere. Manglende deltagelse i konferencer og manglende respons på projektansvarliges opfordringer til videndelen fra

de øvrige partners side gør ikke rollen som projektansvarlig nemmere. Omvendt har de arbejdspakkeansvarlige baseret meget af deres arbejde på videndelingen mellem parterne i forbindelse med afholdelsen af konferencerne, hvilket set i lyset af afløsningen af den første konference kan virke problematisk.

Umiddelbart falder den manglende videndelingsaktivitet tilbage på de arbejdspakkeansvarlige og deres satsning på en strategi, der er baseret på en stor tiltro til videndeling gennem konferencer og eksempler delt på intranettet som tilstrækkelig.

Resultat- og Effektmål

Arbejdsprogrammet indeholder overordnede effektmål, der alle er hentet fra SkanKomps aktivitetsbeskrivelse:

- 1) Videndeling om redskaber til strategisk kompetenceudvikling. Dette skal konkret udfoldes gennem konferencedeltagelse og workshoparbejde. Det er mere konkret:
 - a. Fælles opstartsmøde arrangeres af Handelsskolen Silkeborg. Afholdt i oktober 2010.
 - b. Fælles konference for alle interesserede inden for Strategisk Kompetenceudvikling. Konferencen afholdes i Silkeborg i september 2011. Fokusområde: Strategi og Analyse (aflyst pga. manglende tilmelding)
 - c. Fælles konference og studietur for alle interesserede inden for Strategisk Kompetenceudvikling. Konferencen og studieturen forventes afholdt i Silkeborg januar 2012. Fokusområde: afventer beslutning
 - d. Fælles konference for alle interesserede inden for Strategisk Kompetenceudvikling. Konferencen afholdes i Silkeborg i september 2012. Fokusområde: afventer beslutning
 - e. Afsluttende konference for alle i SkanKomp. Konferencen afholdes i Silkeborg i marts 2013. Fokusområde: Evaluering, opsamling af læring og et blik ud i fremtiden.

2) Konsulentbistand til strategisk kompetenceudvikling i 1573 virksomheder

3) Det forventes, at 184 medarbejdere hos de deltagende partnere i løbet af SkanKomp har været involveret i arbejdet med strategisk uddannelsesplanlægning

Et gennemsnit timeforbrug på en SkanKomp-virksomhedscene er estimeret til at skulle vare omkring 74 timer (2 arbejdsuger).

Ovenstående konkrete aktiviteter skal være faciliterende for indfrielsen af en række målsætninger, der overvejende retter sig mod udvikling af samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne, særligt med henblik på at kunne understøtte og virke befordrende for udviklingen af virksomhedskonsulenternes ”værktøjskasse”.

Arbejdsprogrammet skal ikke forstås som traditionel opkvalificering af virksomhedskonsulenterne, snarere er sigtet, at videndeling mellem virksomhedskonsulenter kan bidrage til øget antallet af værktøjer i værktøjsskassen.

- Der er en klar målsætning om, at det nyetablerede netværk uddannelsesinstitutionerne imellem, vil fortsætte - også efter SkanKomp projektet ophører.
- Ved SkanKomp samarbejdets ophør forventes, at der er skabt en bred ”værktøjskasse” til brug af fremtidige konsulenter i området strategisk kompetenceudvikling.
- De udarbejdede rammer skal være så konkrete, at virksomhederne får lettere ved at se deres fordel i at anvende tid og ressourcer på strategisk uddannelsesplanlægning.
- Målet er, at ikke kun deltagerne i denne aktivitet kan høste frugterne af arbejdet, men at den opnåede viden kan bredes ud til gavn for hele SkanKomp/Kattegat-Skagerrak-området.
- Et delmål med det tætte regionale samarbejde er en positiv synergieffekt på andre arbejdsområder og fremtidige projekter.

Opsamling

Det centrale mål i arbejdspakke 3.2.3 er at flytte virksomhedskonsulenternes arbejde fra at beskæftige sig med afdækning af umiddelbare uddannelsesbehov til strategisk kompetenceudvikling. Hovedproduktionsmålet i arbejdsprogrammet er, at denne forandring i virksomhedskonsulenternes arbejde skal ske på 1573 case-virksomheder. I centrum for disse bestræbelser på forandring af virksomhedskonsulenternes arbejde er videndeling, hvilket primært skal finde sted i forbindelse med de planlagte konferencer, som er et andet af arbejdsprogrammets produktionsmål. Antagelsen er, at videndeling kan bidrage med en større værktøjskasse for den enkelte virksomhedskonsulent i form af baggrundsviden, der understøtter en mulig forandring i virksomhedskonsulentens arbejdsområde. En anden klar antagelse, der kan findes i programteorien er, at bestemte egenskaber skal være til stede hos virksomhedskonsulenten for at kunne overbevise en virksomhed om det relevante ved at indgå i et SkanKomp-kompetenceforløb. På samme måde stiller et SkanKomp-forløb nye krav til lærerstaben på uddannelsesinstitutionen, da undervisere har fået nye koordinationsopgaver i et SkanKomp-forløb. En grundantagelse er derfor, at interne organisationsforandringer går forud for, at en virksomhedskonsulent kan ændre arbejdet med en virksomhed til strategisk kompetenceudvikling. En anden antagelse er, at bedre tid til at oparbejde en forståelse for virksomhedsinterne forhold er befordrende for den ønskede ændring i virksomhedskonsulenternes arbejde.

Set i lyset af den aflyste konference og den manglende deltagelse med erfaringsudveksling på intranettet fremstår det som et problem, at samarbejdet mellem partnere primært er bygget op omkring disse former for videndeling. Nedlæggelsen af styregruppen og nedprioriteringen af det tværnationale samarbejde bidrager umiddelbart til dette problem.

Dette gør samtidig, at de positive erfaringer med SkanKomp som en mulighed for at have tiden til at arbejde i dybden med virksomhedsarbejdet og interne organisationsforandringer til varetagelse af et SkanKomp-forløb, ikke umiddelbart bliver bredt ud.

UNDERSØGELSESPLAN

I det nedenstående vil evaluators overordnede plan for evaluering kort blive skitseret. Indledningsvis vil de centrale emner blive operationaliseret, hvorefter korte metodiske refleksioner vil blive præsenteret.

Operationalisering

I arbejdspakken er der opgivet nogle kvantitative mål: afholdelse af konferencer samt et specifikt antal virksomhedscases. Disse er umiddelbart lette at operationalisere.

Konferencer afholdt af de arbejdspakkeansvarlige uddannelsesinstitutioner omhandlende et af de ovenstående temaer gør, at formålet er opfyldt. Samme fremgangsmåde i forbindelse med operationalisering af virksomhedscases kan foretages. Alle virksomhedscases, der bliver opgivet som en SkanKomp-case, bidrager pr. definition til opfyldelse af formålene i arbejdspakken.

Hvorvidt opfyldelsen af disse kvantitative formål i arbejdspakken er sket, er direkte evaluerbart ved afslutningen af projektet. Anderledes forholder det sig med de mere kvalitative formål for arbejdspakken. Hvad forstås eksempelvis med begrebet ”bred værktøjskasse” og hvordan bliver den formidlet videre til andre virksomhedskonsulenter? Et er at formidle viden, som det foregår ved konferencerne, noget andet er, hvordan denne viden optages. Det handler med andre ord om, hvordan viden spredes. Næste led der logisk følger er, hvordan anvendes den spredte viden? Endelig kunne et spørgsmål om hvordan viden formidles til virksomhedskonsulenter, der ikke har deltaget i konferencerne være relevant at afdække.

Hovedformålet med vidensspredning er at kvalificere virksomhedskonsulenterne arbejde yderligere. Til dette formål er negative oplevelser i konsulentarbejdet lige så væsentlig som positive virksomhedskontakter. Hvad virker ikke, og lige så vigtig, hvorfor virker det ikke? Herigennem kan erfaring med metoder i praksis bidrage til den fremrettede proces.

Andre spørgsmål, der trænger sig på i forbindelse med evaluering af arbejdspakken er:

- Hvad er strategisk kompetenceudvikling, hvordan igangsættes et sådant forløb?
- Hvad modarbejder igangsættelsen eller gennemførelsen af strategisk kompetenceudvikling?
- Hvis alle cases er specifikke, hvad er den overgribende lære så?
- Hvordan fungerer spredningen af viden i arbejdspakken?
- Sker der nogen læring på tværs af landegrænser?
- Spørgsmålene indikerer, at evalueringen i et vist omfang må forholde sig til definitioner af disse grundbegreber i arbejds-pakken.

Metoder til dataindsamling

Evalueringen af arbejdspakken må nødvendigvis inddrage et bredt udsnit af den samfundsvidenskabelige værktøjskasse, hvor kvantitative såvel som kvalitative metoder vil blive anvendt.

Dokumentstudier af indrapporteringer til Region Midt vil blive anvendt til at evaluere, hvorvidt produktionsmålet om 1573 virksomhedscases bliver opfyldt. Samtidig vil uddannelsesinstitutionernes beskrivelser af SkanKomp-cases indgå i evalueringen af, hvordan det muliggøres, at konsulentarbejdet flyttes fra dækning af umiddelbare uddannelsesmæssige behov til strategisk kompetenceudvikling.

Deltagelse i konferencerne afholdt af arbejdspakkeansvarlige vil indgå i besvarelserne af spørgsmål omkring, hvordan udviklingen af værktøjskassen finder sted, og hvordan denne viden bliver optaget af den enkelte virksomhedskonsulent? Samtidig vil deltagelse i konferencerne være en mulighed for at få kontakt til konsulenter af uddannelsesinstitutioner, der ikke kommer fra de arbejdspakkeansvarliges uddannelsesinstitutioner.

Endelig planlægges det, at der skal foretages enkelte interviews med virksomhedskonsulenter med fokus på virksomhedsarbejdet, hvad virker, hvad virker ikke, samt videndelingen i arbejdspakken.

Empiriindsamlingen er planlagt til at finde sted i løbet af 2012.

Bilag 1

Flowchart arbejdsplan 2.1: organisering af netværk

