



NIVI Rapport 2015:8

Økt kunnskap og kompetanse blant ansatte i små og mellomstore bedrifter - samarbeidsmodeller i mindre markeder

Utarbeidet på oppdrag av Kunnskapsdepartementet

Av Magne Langset og Geir Vinsand

10. september

FORORD

På oppdrag av Kunnskapsdepartementet i samarbeid med Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Vox har NIVI Analyse gjennomført en kartlegging av regionale og lokale modeller for tilrettelegging av kunnskap og kompetansehevende tilbud for ansatte i små og mellomstore bedrifter (SMB). Målsettingen med oppdraget har vært å bidra til et kunnskapsgrunnlag om modeller som aktivt tilrettelegger for kompetansehevende tiltak i ulike regioner og som har demonstrert en mobiliserende rolle overfor ansatte i SMB i små arbeidsmarkeder samt relevante utdanningsinstitusjoner. Kartleggingen må ses i lys av regjeringens oppfølging av OECDs Skills Strategy for Norge og arbeidet med en nasjonal kompetansepolitisk strategi.

Rapporten gir en gjennomgang av gode eksempler på slike modeller fra ulike regioner i landet, for å se hvordan kompetanseutfordringer løses lokalt/regionalt og hvilke resultater disse modellene gir. Det er valgt ut modeller og ordninger som har vist stabilitet over tid og som på ulikt vis kan vise til gode resultater av arbeidet. Gjennomgangen av modellenes egenskaper munner ut i en drøfting av sentrale erfaringer og utfordringer sett fra ulike aktørers ståsted

Rapporten gir også oversikt over aktuelle nasjonale programmer som tilrettelegger for kunnskap- og kompetanseheving for ansatte i næringslivet.

Prosjektet er gjennomført i perioden april 2015 til september 2015. Kontaktpersoner hos oppdragsgiver har vært Jonas Sønnesyn (Vox), Lene Guthu (KD) og Birgitte Wohl Sem (KMD). NIVI er ansvarlige for alle analyser av innsamlet materiale, inkludert løpende problematiseringer og oppsummeringer. Ansvarlige konsulenter i NIVI har vært Magne Langset (prosjektleder) og Geir Vinsand.

Oslo, 10. september 2015

Innhold:

SAMMENDRAG.....	1
1. BAKGRUNN OG BEGREPSAVKLARINGER	5
1.1 Kompetanseheving for SMB i distriktene - behov og utfordringer	5
1.2 Begrepsavklaringer	7
2. METODISK TILNÆRMING	9
3. NASJONALE PROGRAM FOR KOMPETANSEHEVING I NÆRINGSLIVET	11
4. PRESENTASJON AV MODELLER.....	15
4.1 Kunnskapsparken Helgeland	15
4.2 Høgskolesenteret i Kongsvinger	18
4.3 Rogaland kurs og kompetansesenter.....	22
4.4 Innovative Opplevelser	26
4.5 NESO	29
5. LIKHETER OG ULIKHETER MELLOM MODELLENE	32
5.1 Initiatvtakere, formål og virksomhet	32
5.2 Ansvarlige aktører.....	33
5.3 Organisasjonsform	34
5.4 Finansiering	35
5.5 Administrativ og organisatorisk struktur	36
5.6 Stor variasjon i kompetansetilbydere.....	37
5.7 Opplæringen.....	37
5.8 Resultater	38
6. ERFARINGER, UTFORDRINGER OG SUKSESSKRITERIER	40
6.1 Erfaringer med samspillet mot SMB	40
6.2 Samspillet mot kompetansetilbyderne	43
6.3 Rammevilkår.....	45
6.4 Suksesskriterier og utfordringer.....	47
7. BEHOV FOR EN HELHETLIG TILNÆRMING	49

Sammendrag

I denne rapporten presenteres resultatene av en kartlegging og sammenligning av ulike regionale og lokale modeller for tilrettelegging av kunnskaps- og kompetansehevende tilbud for ansatte i små og mellomstore bedrifter (SMB). Rapporten bygger på tilgjengelig og tilsendt informasjon om modellene, samt intervjuer med informanter fra tre målgrupper, hhv. representanter for den enkelte modell, representanter for SMBene og representanter fra kompetansetilbydersiden. I samråd med oppdragsgiver ble følgende modeller valgt ut:

- Kunnskapsparken Helgeland (KPH)
- Høgskolesenteret i Kongsvinger
- Rogaland kurs- og kompetansesenter (RKK)
- Innovative Opplevelser
- Nordnorske Entreprenørers Serviceorganisasjon (NESO)

Valg av modeller er foretatt ut fra to kriterier, dels at aktiviteten og den aktuelle samarbeidsmodellen har bestått over tid, dels at det kan vises til gode resultater.

Hovedpunkter og konklusjon

Fra kartleggingen og analysen av de fem casene kan det trekkes ut følgende hovedfunn:

- *Alle modellene fremstår som viktige aktører i arbeidet med kompetanseutvikling i sine regioner og innenfor sine næringer.* Hovedinntrykket er at de lykkes godt i å bistå næringsliv og offentlige virksomheter med å kartlegge kompetansebehov og i neste omgang tilrettelegge for etablering av etterspurte tilbud for etter- og videreutdanning på desentralisert basis. I alle de studerte modellene kan det vises til gode resultater i form av vekst i deltagerantall på kurs og videreutdanninger, selv om det er visse nyanser i dette hovedbildet.
- *Samarbeidsmodellene spiller en særlig viktig rolle for å utvikle og tilrettelegge kompetanseutviklingstiltak overfor SMB i distriktene og næringssvake områder.* I deler av landet opplever bedriftene at de har små muligheter på egen hånd for å tilrettelegge for kompetansehevende tiltak for sine ansatte. Fra flere hold fremkommer klare synspunkter på at disse bedriftene trenger en ekstern aktør som kan bistå dem i arbeidet med kompetanseutvikling.
- *For å utvikle opplæringstilbud med høy kvalitet og relevans er det viktig at arbeidet er godt forankret på etterspørselssiden og at bedriftene i størst mulig grad involveres i utviklingen av tilbud.* Det er etablert ulike metoder for å gjøre dette i de forskjellige modellene.
- *Kortsiktig og lite forutsigbar finansiering framstår som en hovedutfordring i et flertall av modellene.* I all hovedsak er finansieringen basert på inntekter fra kurs og utdanningstilbud samt fra prosjektmidler det søkes om fra ulikt hold. Representantene for modellene poengterer at det er en stor utfordring at brukerne kun betaler for sluttproduktene som benyttes og ikke for utviklings- og tilretteleggingskostnader knyttet til kartlegging, motivering, meglings, rekruttering og praktisk tilrettelegging.
- *Arbeidet med å vedlikeholde og utvikle modellene skjer i et systemmessig vakuum.* Flere av informantene gir uttrykk for at opplever at de ikke alltid blir sett og regnet med av regionale og nasjonale myndigheter. Det gjelder særlig i distriktene hvor

det er færre å rekruttere, færre bedrifter og lang avstand til relevante utdanningsinstitusjoner og kompetanseutviklingsmiljøer.

- *Det er behov for en mer helhetlig tilnærming og aktiv politikk fra det offentlige side for å sikre eksistensen av relevante tilbud.* Dagens organisering preges av et lite oversiktlig aktørbilde og en uklar rollefordeling som medfører at tilbudet i stor grad er prisgitt lokale ildsjeler og tilfeldigheter. Flere problemstillinger blir viktig å avklare, herunder rollene til nasjonale myndigheter, fylkeskommunenes og kommunenes roller, finansieringsspørsmålet og behovet for en tydeligere ansvarsfordeling i virkemiddelapparatet.

Likheter og ulikheter

Alle de fem modellene har tilrettelegging for kompetanseheving i regionen/fylket som viktig formål med virksomheten. For flere av casene er ikke dette det eneste formålet, men kombineres også med andre mål og oppgaver/roller. Det kan dreie seg om interessepolitisk arbeid, servicefunksjoner og driftsoppgaver på oppdrag av offentlige organer. Selv om formålsbestemmelsene er til dels forskjellige, er det viktig å understreke at de fem modellene har en felles kjerne som av flere av informantene blir beskrevet med begrepsriken «megler, motor og møteplass». Alle modellene har til felles at det har stått aktører fra ulike samfunnssektorer og næringer utenfor den enkelte bedrift bak opprettelsen av virksomheten.

Finansieringen av modellcasene kan grovt deles inn i tre:

- Prosjekttilskudd (i all hovedsak offentlige prosjektmidler fra div. aktører)
- Kurs- og studieavgifter (dekket av enkeltpersoner eller bedrifter)
- Medlemsavgifter (fra medlemsbedrifter)

De to første hovedinntektskildene gjør seg gjeldende i samtlige modeller. Samtlige har mottatt prosjekttilskudd fra en eller flere virkemiddelaktører og alle krever inn avgifter for kursdeltagelse og studier fra deltagende personer og/eller bedrifter. Medlemsavgift/kontingent er det kun de to medlemsbaserte modellene som har.

Samtlige modeller er organisert som selvstendige rettssubjekter, men organisasjonsformen varierer. Vi finner to stiftelser, ett aksjeselskap (AS), en medlemsbasert forening og et samvirkeforetak (SA). Alle modellene har et valgt styre for å lede virksomheten. Antall styremedlemmer, kriterier for sammensetning av styret og styrets roller i å lede og påvirke virksomheten varierer fra modell til modell.

Statlige og regionale myndigheter står i et mangeartet og til dels komplekst forhold til de fem modellene. Det kan i alle fall skilles mellom fire ulike roller som en eller flere av de offentlige myndighetene har overfor casemodellene. Det er henholdsvis rollene som:

- Grunnlegger og eier
- Finansiør/virkemiddelforvalter
- Bestiller
- Tilbyder

I flere av modellene inntar ett og samme offentlige organ flere av de nevnte rollene.

Når det gjelder resultater, kan alle de gjennomgåtte modellene isolert sett beskrives som suksesser. Hovedinntrykket er som nevnt at de lykkes godt i å bistå næringsliv og offentlige virksomheter med å kartlegge kompetansebehov og i neste omgang tilrettelegge for etablering av etterspurte tilbud for etter- og videreutdanning på desentralisert basis.

Det er likevel vanskelig å si noe om sammenhengen mellom resultatoppnåelse og kjennetegn ved de ulike modellene på et mer overordnet nivå. Å peke ut en modell som «best case» forutsetter et bredere sammenligningsgrunnlag, samt at det rent metodisk er vanskelig å isolere bestemte effekter av de ulike modellvalgene. Det er derfor et åpent spørsmål om gode resultater kan tilskrives bestemte egenskaper ved modellene eller om disse er på et nivå som det med rimelighet kan forventes gitt de ressursene som er lagt inn i hver modell.

Erfaringer og utfordringer

I gjennomgangen av erfaringer og utfordringer er det skilt mellom synspunkter knyttet til hhv.:

- Samspillet mellom kompetansetilrettelegger og små og mellomstore bedrifter
- Samspillet mellom kompetansetilrettelegger og kompetansetilbyderne
- Rammevilkår

Det er særlig to aspekter ved samspillet mellom SMBene og kompetansetilrettelegerne som trekkes frem som spesielt viktige og dermed som vesentlige sukseskriterier for å lykkes. Den første går på betydningen av at kompetanseutviklingstiltak i størst mulig grad er forankret i og tilpasset bedriftenes behov og ønsker. Den andre retter seg mot eksistensen av kritisk masse for å etablere et forsvarlig og stabilt nok tilbud.

Når det gjelder erfaringer mot kompetansetilbydersiden, poengteres det at særlig private kurstilbydere viser stor grad av fleksibilitet i å tilpasse tilbud til bedriftenes spesifikke behov. Synspunkter på utfordringer i relasjonene til kompetansetilbydersiden knytter seg i første rekke til samhandlingen med UH-sektoren. Det blir påpekt at UH-institusjonene kan og bør spille en sentral rolle som kompetansetilbydere overfor SMBer, men at sprikende behov og incentiver i begge leire kan begrense samhandlingen. Behovene til mange SMBer vil typisk ha preg av å være sterkt realkompetanseorienterte, dvs. at bedriftene ønsker at de ansattes bruk av opplæringstilbud i størst mulig grad er tilpasset bedriftens behov og bidrar til kompetanseheving som kan nyttiggjøres direkte i driften. Ofte kan det dreie seg om tilbud av kortere varighet som eksempelvis sertifiseringskurs og liknende. Universiteter og høyskoler på den andre siden har økonomiske incentiver for å produsere flest mulig studiepoeng gjennom å tilby studieforløp av lengre varighet og av mer teoretisk karakter.

Disse motsetningene er satt noe på spissen og kan dekke over viktige nyanser. En rekke UH- institusjoner har eksempelvis et omfattende utbygd kurstilbud som mange SMBer også benytter seg av. I følge informanter fra både UH-institusjoner og fra kompetansetilretteleggingsmiljøene er likevel denne grunnleggende ulikheten i incentivstrukturene en viktig forklaring til at samhandlingen mellom denne delen av næringslivet og UH-institusjonene er begrenset.

Synspunkter på dagens rammebetingelser er gjennomgående knyttet til utfordringer med den kortsiktige finansieringen av virksomheten. Representantene for modellene poengterer at det er en stor utfordring at virksomheter/ bedrifter/enkeltpersoner betaler for de konkrete tilbudene, men ikke for alt arbeidet som gjøres med kartlegging, motivering, megling, rekruttering og tilrettelegging. At en stor del av virksomheten er basert på prosjektfinansiering innebærer en «evig jakt» etter inntekter som går utover kjerneaktiviteten.

Suksesskriterier og overføringsverdi

Følgende suksesskriterier framheves som viktige:

- *God og systematisk forankring.* For å utvikle opplæringstilbud med høy relevans er det særlig sentralt at arbeidet er godt forankret i etterspørselssiden og at bedriftene i størst mulig grad involveres i utviklingen av tilbud. Det er etablert ulike metoder for å gjøre dette i de utvalgte modellene. Det er eksempelvis høstet gode erfaringer med den systematiserte dialogen i bransjegrupper som er etablert på Helgeland.
- *Volum og stabilitet i etterspørsel.* Etablering av tilbud forutsetter tilstrekkelig med deltakere over tid. Analyser av kritisk masse i et lengre tidsperspektiv er derfor viktig i arbeidet med å etablere tilbud. Størrelsen på nettverket av bedriftene i det aktuelle området blir da veldig viktig, men kritisk masse kan også skapes ved å etablere en større geografi og «opptaksområde» for tilbudene, og dels ved å øke bredden i tilbud.
- *Stabile finansieringskilder.* Manglende stabilitet i finansieringen oppleves som den største trusselen for virksomheten til de omtalte modellene. Mer stabile finansieringsrammer ville kunne bidra til mer langsiktige satsninger, større fokus på kjerneoppgavene (legge til rette for kompetanseutviklingstiltak) og derigjennom legge grunnlaget for økt måloppnåelse.
- *Tilstrekkelig bemanning.* Modellene forutsetter en viss grunnbemanning og ressursinnsats for at de ulike rollene skal kunne ivaretas på en god måte. Det må med andre ord være en kritisk masse også hos kompetansetilrettelegger for å sikre den løpende drift og utvikling av tilbudene.

Behov for en mer helhetlig politikk

Avslutningsvis tas det til orde for at det fremover bør utvikles en mer helhetlig politikk overfor denne gruppen kompetanseaktører. Erfaringene fra de fem casene tilsier et behov for prinsipielle avklaringer knyttet til:

- Finansiering
- Fylkeskommunenes og kommunenes roller
- Incentivstrukturen i UH-sektoren

1. Bakgrunn og begrepsavklaringer

1.1 Kompetanseheving for SMB i distriktene - behov og utfordringer

Betydningen av at bedriftene investerer i sine ansatte i form av videreutdanning og kompetanseutviklingstiltak er i mange sammenhenger framhevet som svært viktig, både som et konkurransefortrinn og som et virkemiddel for å rekruttere og beholde ansatte. Kompetanseutvikling og videreutdanning gir høy avkastning, både for den enkelte og for bedriftene. Tidligere studier viser imidlertid at små og mellomstore bedrifter i økende grad opplever voksende kompetansekrav og en økende ubalanse mellom etterspurt og tilgjengelig kompetanse på en rekke områder.¹ En stor andel bedrifter oppgir at de har problemer med å rekruttere personell med riktig eller høy nok kompetanse. Dette er en utfordring for den enkelte bedrift, men også i et nasjonalt perspektiv ved at denne typen bedrifter utgjør en vesentlig andel av den norske næringsstrukturen.

Samtidig er det forskjeller mellom regioner, sektorer og næringer når det gjelder behov for og tilgang på kompetanse. I byene og i større arbeidsmarkedsområder er det enklere og lettere å komme til rette for kompetansehevede tiltak enn på mindre steder preget av tynnere næringsmiljøer. Når det gjelder næringer viser forskning at det investeres mer i kunnskapshevede tiltak i kunnskapsintensive bedrifter enn i andre bedrifter. Bedrifter som allerede har tilsatte med et høyt utdanningsnivå investerer mest i ytterligere kompetanseutvikling fordi det etterspørres av de ansatte, mens bedrifter med arbeidstakere med lite utdanning etterspør mindre opplæring og er generelt mindre motivert til å delta på ulike etterutdanningstilbud.² Det gjør seg med andre gjeldende en såkalt Matteus-effekt («Den som har mye, skal få mer, og den som har lite, skal miste det han har») som følger næringsstruktur og regioner. Kunnskapsintensive virksomheter lokalisert i urbane og næringstette områder har større tilbøyelighet for å investere i kompetanseutvikling, mens virksomheter i ikke-kunnskapsintensive næringer lokalisert i distriktene i liten grad investerer i kompetanseutvikling for sine ansatte.

På grunnlag av disse observasjonene kan vi trekke et analytisk skille mellom fire ulike situasjoner for små og mellomstore bedriftene hvor tilbud av og etterspørsel etter kompetanseutviklingstiltak vil variere:

		Innslag av kunnskapsintensive bedrifter	
		Høy	Lav
Næringsstetthet	Høy	1	2
	Lav	3	4

Figur 1.1 Fire scenarioer for kompetanseutvikling i SMB

¹NIFU Rapport 27/2013 Bedriftskultur for læring. En studie av videreutdanning og opplæring i norske små og mellomstore bedrifter.

² SNF Rapport nr. 32/2006 - FAFO-rapport 551: Kompetanseutviklingsprogrammet 2000-2006. Sluttevaluering

I rute 1 er situasjonen preget av et mangfoldig næringsliv med stor tetthet av ulike typer bedrifter. Rute 2 beskriver en situasjon med et sterkt, men mer ensidig næringsliv og hvor innslaget av kunnskapsintensive bedrifter er mindre. Rute 3 innebærer en situasjon med et tynt næringsliv, gjerne i distriktene, men hvor det relative innslaget av kunnskapsintensive bedrifter likevel kan være høyt. Rute 4 er preget av et tynt næringsliv, gjerne knyttet til ressursnæringer i distriktene, og med et lavt innslag av kunnskapsintensive bedrifter.

Det kan antas at både tilbuds- og etterspørselssiden mht. kompetanseutviklingstiltak preges av hvilken lokaliseringssituasjon SMB befinner seg i. I den ene enden av skalaen (rute 1) vil innslaget av kunnskapsintensive bedrifter være høyt som igjen danner en stor og stabil etterspørsel etter kompetanseutviklingstiltak fra bedriftene sin side. Da vil også insentivene og grunnlaget for å etablere et variert tilbud av kurs og utdanninger være tilstede. I den andre enden av skalaen er situasjonen preget av lite etterspørsel og et lite tilbud av kompetansehevende tiltak, selv om bedriftene kan ha udekte kompetansebehov. Her vil også avstanden til ulike typer utdanningsinstitusjoner være størst.

Dette er tenkte og stiliserte kategorier som ikke nødvendigvis gir et dekkende bilde av den faktiske situasjonen i alle regioner og næringer. Eksempelvis kan det spørres om hvor skillet går mellom hva som defineres som kunnskapsintensiv virksomhet og hva som ikke er det. Kunnskap er viktig og blir stadig viktigere innenfor all næringsvirksomhet, og i utgangspunktet er kunnskap til stede i de fleste former for så vel vare- som tjenesteproduksjon. Med andre ord, også innenfor tradisjonelle ressursnæringer og industri får virksomheten i økende grad kunnskapsintensiv karakter. Også innenfor disse næringene vil det være voksende etterspørsel etter kunnskaps- og kompetansehevende tiltak. Videre kan det innvendes at den viktigste innsatsfaktoren i kunnskapsintensiv produksjon er humankapitalen, dvs. kunnskapen og kompetansen som sitter i de ansattes hoder. Denne innsatsfaktoren er ikke stedsspesifikk, og med dagens teknologisk infrastruktur vil det høyst sannsynlig være gode forutsetninger for å etablere kunnskapsintensive virksomheter i områder ellers preget av et «tynt» næringsliv. Dette innebærer også at når arbeidsgivere investerer i arbeidstageres etter – og videreutdanning, så kan disse risikere å skifte jobb og arbeidsgivers investeringer i kompetansen kommer andre bedrifter til gode.

Selv om de ulike kategoriene i firefeltstabellen dekker over betydelige regionale variasjoner, er det en kjensgjerning at det i Norge er en relativt markant arbeidsdeling mellom storbyenes spesialisering innenfor kunnskapsintensiv tjenesteyting på den ene siden og distriktenes spesialisering innenfor ressursbaserte næringer. I en NIBR-analyse av de kunnskapsbaserte næringenes utvikling i Norge blir det påpekt at det er disse næringene som har hatt den sterkeste veksten i Norge de siste 10-15 årene, men som også har bidratt mest til den ubalanserte regionale utviklingen.³ Urbaniseringsfordeler i form av store og varierte nærings- og kunnskapsmiljøer, omfattende lokalk markeder for kunnskapsbaserte tjenester samt god tilgang på folk med høyere utdanning framheves som de viktigste forklaringene til denne ulike veksten. I denne studien pekes det på at det ut fra distrikts- og regionalpolitiske perspektiver kan være gode grunner for å stimulere til økt geografisk spredning av kunnskapsintensive næringer, både for å styrke etablerte næringer og gi økt variasjon i arbeidsmarkedene i distriktene. Dette er også er helt sentralt perspektiv i NOU 2011:3 (Kompetansesarbeidsplassutvalget). Her blir det understreket at geografisk

³ Onsager K (2008): Kunnskapsnæringer, innovasjon og regional utvikling i Norge. I *Regionale Trender 1 2008*. NIBR.

skjevfordeling av kompetansearbeidsplasser (både i privat og offentlig sektor) utgjør en vesentlig demper på økonomisk vekst både regionalt og nasjonalt. Samtidig kan det påpekes en fare for å gå i «høyteknologifella», dvs. at smale kompetanseintensive næringer får overdreven oppmerksomhet og ressursinnsats på bekostning av de utviklingsmuligheter og kompetansebehov som eksisterer i tradisjonelle og andre typer fremtidsrettede næringer. Nyere studier har også påpekt at det eksisterer en rekke koblinger mellom de kunnskapsrike, urbane næringene og de eksportrettede ressursbaserte næringene lang kysten.⁴

OECD utarbeidet i samarbeid med flere norske aktører en diagnose av den norske kompetansepolitikken (OECDs Skills Strategy) høsten 2014.⁵ I denne påpeker OECD at Norge må ta kompetansen bedre i bruk for å sikre konkurransekraften og velferden i fremtiden. Sentrale utfordringer som påpekes i dette arbeidet er bl.a. at det i dag er regionale forskjeller mellom tilbud og etterspørsel etter kompetanse og at tiltak i større grad må tilpasses lokale forhold. Det overordnede forslaget til tiltak fra OECD er å utforme en kompetansestrategi for Norge som favner alle de største utfordringene på tvers av sektormyndigheter og forvaltningsnivåer. Det er et arbeid regjeringen har satt i gang og utfordringer med og muligheter for å skape bedre balanse mellom tilbud og etterspørsel etter kompetent arbeidskraft i ulike regioner er et sentralt tema.

1.2 Begrepsavklaringer

Det overordnede formålet med oppdraget er å fremskaffe kunnskap om *modeller* som aktivt tilrettelegger for *kompetansehevende* tiltak i ulike regioner og som har en mobiliserende rolle overfor ansatte i *SMB* i *små arbeidsmarkeder*. Oppdraget skal ses i et regionalpolitisk perspektiv. Det er *SMBer* lokalisert i regionene og distriktene og deres spesifikke utfordringer som oppmerksomheten rettes mot. Dette innebærer at det ikke bare er bedriftenes egen nytte av å investere i kompetanseutvikling som utgjør bakteppet for kartleggingen, men også betydningen av kunnskapsinvesteringer i et større regionalt utviklingsperspektiv. Det er lagt til grunn følgende forståelse av sentrale begreper i studien:

Modell

- En god ordning hvis mål er å tilrettelegge for kompetanseheving for ansatte i *SMB*. Ordningen har en mobiliserende funksjon opp mot både potensielle mottakere og potensielle tilbydere av kompetansehevende tiltak.
- Ordningen må inkludere flere enn to aktører, og både *SMBer* og opplæringstilbydere (alt i fra en privat kurstilbyder til et universitet) må være representert i ordningen.

Kompetanseheving

- Med kompetanseheving mener vi alle former for organisert læring, både formell og uformell. Dette inkluderer etterutdanning i form av korte kurs i regi av private tilbydere, til videreutdanning på universitets- og høyskolenivå.

⁴ MENON 2013: Eksport i norske regioner

⁵ https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/voksnes_laering_og_kompetanse/artikler/diagnose-av-den-norske-kompetansepolitik/id751466/

Små arbeidsmarkeder

- I dette ligger det en avgrensing som innebærer at det er SMB lokalisert i regioner og distrikter preget av tynne næringsmiljøer og med regionalpolitiske utfordringer knyttet til store avstander og lavt befolkningsgrunnlag.
- SMB forstås her som foretak med under 100 ansatte.

2. Metodisk tilnærming

Arbeidet med undersøkelsen har medført innhenting og systematisering av så vel eksisterende informasjon som nye kvalitative data.

Dokumentanalyse

Arbeidet startet opp med en generell informasjonsinnhenting og gjennomgang av sentrale dokumenter knyttet til virksomme nasjonale programmer som tilrettelegger for kunnskaps- og kompetanseheving rettet mot næringslivet, herunder i SMB. Det er gjennomgått dokumentasjon som gjelder programmer/tjenester i tilknytning til følgende aktører:

- Innovasjon Norge
- Forskningsrådet
- SIVA
- Fylkeskommunen
- Vox

Videre er det innhentet og gjennomgått eksisterende dokumentasjon om de utvalgte modellcasene. Det gjelder opplysninger som er tilgjengelige på virksomhetenes nettsider samt tilsendt informasjon.

Utvelgelse av case

Når det gjelder utvelgelsen av case var det en forutsetning fra oppdragsgiver at casene skulle kunne vise til gode resultater og ha flere års erfaring i arbeidet. Det var også forutsatt at casene skulle hentes fra ulike deler av landet og kunne tjene som inspirasjon for andre miljøer med likartede utfordringer. Hovedvekten av modellene er hentet fra små arbeidsmarkeder, jf. definisjon over. Det har også vært ønskelig å studere modeller uten koblinger til eller en løsere kobling til Innovasjon Norge og det offentlige virkemiddelapparatet, men som likevel møter de øvrige kriteriene om hva som utgjør en interessant modell. En utfordring i utvelgelse av case er på forhånd å vite om modellens resultater er gode sammenlignet med andre modeller og sett i lys av ressursbruk. Et viktig kriterium i utvelgelsen har derfor vært at modellene over tid har bestått og/eller at det eksisterer eksterne evalueringer av modellene som peker på positive resultater.

I samråd med oppdragsgiver ble følgende konkrete modeller valgt ut:

- Kunnskapsparken Helgeland
- Høgskolesenteret i Kongsvinger
- Rogaland kurs og kompetansesenter
- Innovative Opplevelser
- Nordnorske Entreprenørers Serviceorganisasjon (NESO)

Disse fem modellene representerer bredde i geografisk nedslagsfelt, selv om det er en overvekt av modeller fra Nord-Norge. Videre varierer de en god del mht. om de dekker en stor bredde i tilbud og henvender seg til ulike typer bedrifter eller om der har et smalere mer bransjespesifikt fokus.

Dybdeintervjuer

Informasjon fra nøkkelinformanter har utgjort den viktigste kilden til vurderinger av modellene. I intervjuene har vi særlig vært på jakt etter å få fram kvalitative

vurderinger av sammenhenger og utfordringer i arbeidet med kompetansehevede tiltak for SMB. For hver modell er det gjennomført intervjuer med følgende tre målgrupper:

- Representanter for ordningen/modellen: De fleste modellene har en organisasjon med en tilsatt leder/koordinator for de tiltakene som tilbys. Disse har inngående kjennskaper til hvordan modellene virker: om hva som fungerer godt og om hva som utgjør barrierer i arbeidet.
- Representanter for SMB: De små- og mellomstore bedriftene har først og fremst en rolle som etterspørere av utdannings- og opplæringstilbud for sine ansatte. Vi har derfor valgt å intervju daglig leder eller tilsvarende for en eller flere bedrifter som har erfaring med at ansatte har benyttet seg av aktuelle kurs/ tilbud.
- Tilbudssiden utgjøres av ulike typer kompetanseaktører (alt fra universiteter til private kurstilbydere). Også her har vi rekruttert informanter fra institusjoner/ virksomheter som har tilbudt kurs, utdanningsløp eller andre opplæringstiltak i tilknytning til det aktuelle case.

Det er samlet gjennomført 13 helhetlige dybdeintervjuer med nøkkelpersonell som i kraft av sin posisjon kunne gi interessant og relevant informasjon. Dybdeintervjuene ble gjennomført på basis av en forhåndsutarbeidet intervjuguide. Den ble tilpasset den enkelte målgruppe, men hadde felles problemstillinger slik at de ulike målgruppens holdninger kan sammenlignes på tvers av casene. Utkast til intervjuguide ble forelagt og drøftet med oppdragsgiver.

3. Nasjonale program for kompetanseheving i næringslivet

Det eksisterer ulike typer nasjonale programmer med mål om å stimulere til læring og kompetanseheving blant voksne i arbeidslivet. I en bred gjennomgang av disse programmene har NIFU vist at disse programmene i stor grad kjennetegnes av følgende forhold:

- De er i større grad rettet mot ansatte i offentlig sektor enn ansatte i næringslivet
- De er mer innrettet mot grunnopplæring/basiskompetanse enn mot videreutdanning/etterutdanning⁶.

NIFU konkluderer at det har vært relativt få programmer direkte rettet mot kompetanseheving blant ansatte i næringslivet. I følge NIFU kan noe av forklaringen for manglende initiativ på dette feltet skyldes at ansvars- og arbeidsdelingen er uklar, både mellom departementer og mellom det offentlige og bedriftene. Dette perspektivet fremkommer også i OECDs analyse ("Skills Strategy Norway"). OECD peker på at mangel på nasjonal samordning gir ukoordinerte styringssignaler og begrenser mulighetene til å utforme fleksible løsninger tilpasset en regional kontekst. Selv om NIFU påpeker at det er få programmer direkte rettet mot kompetansehevingsbehov i næringslivet, påpeker de samtidig at Norge har en godt utbygd portefølje av virkemidler som skal stimulere til forskning og innovasjon i næringslivet og at slike programmer kan ha en betydelig indirekte effekt i form av generell kompetanseheving i bedriftene.

I det følgende beskrives aktuelle nasjonale programmer som er rettet mot å tilrettelegge for kunnskap- og kompetanseheving for ansatte i næringslivet. Beskrivelsen omfatter ordninger som er næringsnøytrale hvilket betyr at avgrensede og spesifikke programmer rettet mot å stimulere til kompetanseheving i enkelt næringer ikke er tatt med. Gjennomgangen omfatter først og fremst ordninger som har klart formulerte mål eller delmål om kompetanseheving. I tillegg til slike ordninger vil det også være virkemidler/programmer som kan ha en kompetansehevende effekt, men hvor dette ikke er et uttalt mål ved ordningen. Det gjelder bl.a. for virkemidler som SIVA forvalter. Beskrivelsen bygger i stor grad på en gjennomgang av virkemiddelapparatet som Innovasjon Norge foretok i forbindelse med utredningsarbeidet for etableringen av tjenesten Kompetanseutvikling i regionale næringsmiljøer.

Innovasjon Norge

Innovasjon Norge har flere virkemidler for å forsterke bedrifters og næringsmiljøers kompetanse. Innovasjon Norge har også løpende dialog med næringsmiljøer over hele landet om behovet for oppgradering av kompetansen, og hva som er effektive løsninger på slike behov. Innovasjon Norges engasjement kan beskrives som følger:

- **Kompetanseutvikling i regionale næringsmiljøer** Ordning som har som hovedmål å forsterke regionale næringsmiljøers tilgang på relevant kompetanse. Dette skal skje gjennom å forsterke samarbeidet mellom regionale næringsmiljøer

⁶ NIFU Rapport 27/2013 Bedriftskultur for læring. En studie av videreutdanning og opplæring i norske små og mellomstore bedrifter.

og høyere utdanningsinstitusjoner om utvikling og tilrettelegging av relevante utdannings- og kompetansetiltak. For å være støtteberettiget må næringsmiljøene inkludere bedrifter innenfor virkeområdet. Næringsmiljøer som i sin helhet ligger utenfor det distriktpolitiske virkeområdet kan ikke støttes.

- **Støtte til opplæringstiltak, kurs, fagsamlinger, etc. i enkeltbedrifter eller grupper av bedrifter.** Slike tiltak finansieres gjennom de ordinære finansieringsordningene og sektorprogrammene, og er i hovedsak rettet inn mot sentrale utviklingsområder i bedriftene; produktutvikling, markedsutvikling, internasjonalisering, m.m.
- **Programmer og tjenester som tilbyr spesialiserte kurs og rådgivningsstøtte på utvalgte områder.** De viktigste tilbudene er: FRAM (lederutvikling, innovasjon, internasjonalisering); Internasjonal vekst; Strategisk posisjonering; IPR - rådgivning; Designrådgivning; EU-rådgivning; Ledermentor. Dette er tilbud som dels er rettet mot grupper av bedrifter, dels mot enkeltbedrifter og gründere. Flere av tjenestene brukes aktivt innenfor klynger og nettverk.
- **Programmer for utvikling av klynger og innovasjonsnettverk.** Klyngeprogrammene NCE (Norwegian Centres of Expertise) og Arena gjennomføres i samarbeid med Forskningsrådet og SIVA. Disse programmene har et betydelig engasjement for å utvikle relasjoner til utdanningsinstitusjonene⁷.
- **Bedriftsutviklingstilskuddet til Innovasjon Norge.** Dette tilskuddet er særlig rettet mot bedrifter innenfor det distrikts rettede virkeområdet (og finansiert over KMDs budsjetter) og har klare kompetanserettede elementer. Kurs og lignende kan inngå i slike bedriftsutviklingstilskudd.

Forskningsrådet

Forskningsrådet har en rekke programmer med formål om å forsterke og tilrettelegge for FoU i UH-sektoren og næringslivet. Alle Forskningsrådets virkemidler vil i praksis ha kompetansehevende elementer for bedriftsdeltakerne, men det er få virkemidler som har dette som hovedkomponent. Forskningsrådet engasjement på kompetanseheving i næringslivet kan struktureres i:

- **Programmer som støtter rekruttering eller oppgradering av eksisterende kompetanse på høyere utdanningsnivå.** Nærings-PhD er det eneste virkemiddelet som har doktorgradsutdanning i næringslivet som primære målsetting. Nærings-PhD ordningen er åpen for at bedrifter med en ansatt som ønsker å gjennomføre en doktorgrad eller en som ønsker å bli ansatt for å gjennomføre PhD i bedriften.
- **Virkemidler for regional FoU og innovasjon (VRI).** VRI har som formål å styrke utviklingen av regional innovasjon gjennom samhandling mellom næringsliv og forskning. VRI skal først og fremst skape innovasjon og utvikling i næringslivet gjennom å koble aktører fra FoU- og utdanningsmiljøer med bedrifter og representanter fra næringslivet. VRI-aktiviteter som mobilitetsvirkemidler skal bidra til en kompetansehevende effekt. Hovedfokus er likevel å styrke bedriftenes absorberingsevne dvs. evnen til å ta i bruk ny kunnskap/FoU-resultater. Utdannings- og kompetansetiltak direkte rettet mot ansatte i bedriftene er ikke med. Programmet forvaltes av Norges forskningsråd på vegne av KMD, NFD og

⁷ Publikasjonen NCE –Et lærende næringsliv (2011) viser samhandlingsaktiviteter mellom næringsliv og utdanningsinstitusjoner i regi av NCE-klyngene.

KD. Landets fylkeskommuner er sentrale aktører som både medfinansierer og aktive eiere av 15 regionale prosjekter.

SIVA

SIVA har ikke kompetanseheving som en primærmålsetting i sine programmer, men gjennom samarbeid og miljøbygging vil dette kunne være en viktig effekt. SIVAs engasjement på kompetanseheving i næringslivet kan struktureres i:

- Inkubatorvirksomhet⁸ hvor man har et betydelig innslag av faglig rådgivning rettet mot bedriftene som deltar i ordningen.
- Kunnskapsparker og Forskningsparkprogrammene er ofte samlokalisert med UH-institusjonene. Denne samlokaliseringen vil kunne generere læring og kompetanseoverføring som en konsekvens.

Fylkeskommunenes engasjement

Fylkeskommunene har etter gjennomføringen av forvaltningsreformen fått utvidet sin rolle som regional utviklingsaktør. I forbindelse med denne reformen fikk også fylkeskommunene ansvaret for fagskolene. Fylkeskommunene har i dag ansvaret for både fagskoler og de videregående skolene. I tillegg til disse konkrete oppgavene, har flere fylkeskommuner iverksatt tiltak for å bidra til kompetanseheving i det regionale arbeids- og næringslivet. Det er KMD som i stor grad finansierer fylkeskommunens kompetanserettede tiltak for regional utvikling. Arbeidet rettet mot kompetanseheving er ikke likt organisert i alle fylkeskommunene, og det kan være store forskjeller i hvor store budsjetter fylkeskommunene har til rådighet til bruk på denne typen tiltak. Viktige næringsrettede instrumenter i fylkeskommunenes regi:

- Fylkeskommunene leder de regionale partnerskapene som er forankringspunkt for bl.a. VRI-prosjektene.
- Regionale trainee-ordninger, som har som mål å tilføre bedrifter og institusjoner ny kompetanse, fremme regional utvikling og gi den enkelte trainee en god karrierestart.
- Ulike former for regionale kompetansesentra, studiesentra, o.l., som har som formål å kople enkeltpersoner og bedrifter med relevante utdannings- og kompetansemiljø og dekke etter- og videreutdanning der etterspørselen og behovene er tydelige.

Vox

En sentral oppgave for Vox er å arbeide for økt deltakelse i samfunns- og arbeidsliv ved å heve kompetansenivået for voksne. Basiskompetanse i arbeidslivet (BKA) er en tilskuddsordning som finansierer opplæring for ansatte med kort formell utdanning. Ordningen forvaltes av Vox på oppdrag fra KD. Private og offentlige virksomheter kan søke om midler til å arrangere kurs i de grunnleggende ferdighetene lesing/skriving, regning, digitale ferdigheter, og muntlige ferdigheter (i kombinasjon med en av de andre ferdighetene).

Oppsummering

⁸ En inkubator er en organisasjon/enhet som kan stille ressurser til rådighet for bedrifter som skal etablere ny og innovasjonsbasert virksomhet. Inkubatorer er ofte basert på samarbeid mellom offentlige virksomheter, privat næringsliv, akademiske institusjoner og politiske myndigheter.

Gjennomgangen viser at det eksisterer flere aktører og mange ulike typer virkemiddelordninger som har kompetanseheving av ansatte i bedrifter og næringsmiljøer som viktige mål og delmål. Flere av virkemidlene bidrar til å utvikle samspillsarenaer og konkrete koplinger mellom næringsliv og utdanningsinstitusjoner. Likevel er det få ordninger som er eksplisitt rettet mot kompetanseheving for ansatte i bedriftene, verken i større arbeidsmarkeder eller mot ansatte i SMB i mindre arbeidsmarkeder. Den tydeligste satsingen i så måte er Kompetanseutvikling i regionale næringsmiljøer som Innovasjon Norge forvalter. Denne ordningen har et begrenset geografisk nedslagsfelt og gjelder kun innenfor det geografiske virkeområdet for distrikts rettede virkemidler. Finansielt sett er det også et beskjedent virkemiddel.

4. Presentasjon av modeller

De valgte casene er plukket ut fordi de over tid har etablert seg som stabile og effektive tilretteleggere av ulike typer kompetansehevende tilbud overfor forskjellige virksomheter i både offentlig og privat sektor. Alle har erfaringer med å tilrettelegge tilbud overfor små og mellomstore bedrifter og har erfaringer med hvilke utfordringer som særlig gjør seg gjeldende for kompetansehevende arbeid i distriktsregioner. I det følgende gis det en nærmere beskrivelse av hvert enkelt case gjennom følgende struktur:

- Kort beskrivelse av virksomhet og formål
- Aktører
- Finansieringsmodell
- Administrativ- og organisatorisk struktur
- Regional- og statlig myndigheters rolle
- Forhold til kompetansetilbydere
- Opplæringen
- Resultater

Informasjonen om hver enkelte virksomhet er dels hentet fra nettstedet, dels fra tilsendte årsrapporter og dels på opplysninger gitt i informantsamtaler. Opplysninger om utfordringer er innhentet gjennom intervjuer med daglig leder for hver av modellene, representanter for samarbeidende UH institusjoner og andre kompetansetilbydere, samt fra små og mellomstore bedrifter som har benyttet seg av opplæringstilbud.

4.1 Kunnskapsparken Helgeland

Initiativtaker, formål og virksomhet

Kunnskapsparken Helgeland (KPH) er et regionalt innovasjonsselskap som skal bidra til utvikling, nyskaping og vekst på Helgeland. Selskapet ble etablert i 2004 og kjernen i KPHs virksomhet er å fungere som henholdsvis motor, megler og møteplass for kompetanseheving og kompetanseutvikling i regionen. Det innebærer at KPH på systematisk basis skal kartlegge behov for kompetanseheving hos bedrifter og offentlige virksomheter og gjennom samarbeid med ulike kompetansetilbydere sette opp kurs og studier ut fra innmeldte behov. KPH skal være et bindeledd og en fasilitator for samspill mellom offentlig og privat virksomhet, virkemiddelapparat, forskning og utdanning.

Initiativet til å danne det som i dag er Kunnskapsparken Helgeland kom fra næringslivet i Rana og Rana kommune. Etableringen ble først og fremst drevet fram av Rana Utviklingsselskap (RU), som er Rana kommunes næringsetat i samarbeid med Mo industripark og Nesna høyskole. Bakgrunnen var en erkjennelse av at Rana regionen hadde behov for et miljø som kunne knytte kontakt mellom utdanningsinstitusjoner, etablerere og næringsliv. I første omgang skulle den nye Kunnskapsparken prøve å få et godt fundament i Rana, men ambisjonen var at parken etter hvert også skulle utvide sitt virksomhetsområde til å gjelde hele regionen Helgeland. I 2009 skiftet selskapet navn fra Kunnskapsparken i Rana til Kunnskapsparken Helgeland. Endringen av navn var uttrykk for forventninger fra eiere og samarbeidspartnere om at parken skulle være et verktøy for hele Helgeland.

Det ble i den forbindelse inngått formelle samarbeidsavtaler med både Sentrum Næringshagen i Mosjøen og Sandnessjøen og Torgar Næringshage i Brønnøysund med målsettinger om å styrke kompetanseutvikling og innovasjon på hele Helgeland.

Aktører

I alt 11 offentlige og private aktører er inne på eiersiden for KPH. Eierandelene fordeler seg som følger:

- SIVA - 26,5%
- Nordland fylkeskommune - 26,5%
- Mo Industripark - 13,4%
- Helgeland Invest - 13,4%
- Rana Utviklingsselskap - 8,1%
- Rana kommune - 6,6%
- Helgeland Sparebank - 2,6%
- EVRY - 1,1%
- Helse & Sikkerhet - 0,9%
- Universitetet i Nordland - 0,7%
- Høgskolen i Nesna - 0,3%

Finansiering

De første årene var kunnskapsparken avhengig av offentlige tilskudd og fikk bl.a. såkalte RDA midler fram til 2007.⁹ I dag er KPH basert på egne inntekter og mottar ikke driftstilskudd. KPH er ikke med SIVAs finansieringsprogrammer slik en rekke inkubatormiljøer og næringshager er. Inntektene skapes ved gjennomføring av prosjekter for private og offentlige aktører, samt fra salg av kurs, seminarer og diverse tjenester.

KPH har ved ulike anledninger mottatt prosjekttilskudd fra virkemiddelapparatet for å utvikle kompetanseutviklingstiltak. I tilknytning til programmet «Kompetanseutvikling i regionale næringsmiljø» fikk KPH i samarbeid med Mo Industripark og Olje- og gassnettverk Helgeland midler for å etablere næringsrelevant ingeniørutdanning og næringsrelevante etter- og videreutdanningstilbud på bachelornivå. Satsingen skjer også i samarbeid med Høgskolen i Narvik, UiN og Høgskolen i Nesna.

Regnskapet for 2014 viser at KPH hadde en omsetning på 14 millioner kroner.

Administrativ- og organisatorisk struktur

KPH er organisert som et aksjeselskap med non-profit formål. Selskapet ledes av en daglig leder som rapporterer til et styre som består av 7 medlemmer (5 faste og 2 vara). KPHs administrasjon består av i alt 8 årsverk, inkludert daglig leder.

Regionale- og statlige myndigheters rolle

⁹ Som kompensasjon for avviklingen av differensiert arbeidsgiveravgift 1.januar 2004, vedtok Stortinget å kompensere for avgiftsøkningen. De såkalte næringsrettede midler til regional utvikling (RDA-midler) går til åpne fellestiltak innen områdene; infrastruktur, kompetanseutvikling og generell næringsutvikling.

Det offentlige er majoritetseier i selskapet og Nordland fylkeskommune og SIVA utgjør de største aksjonærene. KPH er avhengig av et tett samarbeid med ulike offentlige virksomheter både ved at offentlige utdanningsinstitusjoner tilbyr kompetanseutviklingstiltak, men også i rollen som etterspørrere av tilbud for sine ansatte.

Forhold til kompetansetilbydere

KPH har siden oppstarten hatt et tett samarbeid med ulike utdanningsinstitusjoner i regionen. Det gjelder bl.a. Universitetet i Nordland (UiN), Universitetet i Tromsø (UiT), Høgskolen i Narvik, Høgskolen i Nesna. Dette samarbeidet ble ytterligere styrket gjennom etableringen av Campus Helgeland i Mo i Rana i 2013. Her er Universitetet i Nordland (UiN), Høgskolen i Narvik (HiN) og Høgskolen i Nesna (HiNe) samlokalisert med bl.a. Kunnskapsparken Helgeland, utviklingsselskap, næringsforening, bedrifter, universitets-, fylkes- og kommunebibliotek, karrieresenter, opplæringskontor og funksjoner for Rana kommune og Nordland fylkeskommune. KPH har vært en viktig aktør og pådriver for etableringen av dette senteret

Opplæringen

Tilbudene som KPH har bidratt til å etablere omfatter alt fra dagskurs til formelle videreutdanningstilbud. En del av tilbudene avholdes desentralisert i ulike deler av Helgelandsregionen, mens hoveddelen foregår på Campus Helgeland. Eksempler på kurs og studier innrettet mot å dekke behov bl.a. fra SMB framgår av oversikten nedenfor:

- Utdanninger
 - Bedriftsøkonomi deltid (UiN)
 - Dokumentasjonsvitenskap (UiT)
 - Forkurs Ingeniør (HiN)
 - Bachelor ingeniør (HiN)
 - Forretningsengelsk (HiNe)
 - Master i Teknologiledelse (UiN)
 - Forvaltningsrett (UiT)
 - Helgelandsvertskap (HiNe)
 - Prosjektledelse (FU)
 - Kommunikasjon og veiledning (HiNe)
- Kurs
 - Kontraktsrett
 - Praktisk ledelse
 - Risikoledelse
 - Diverse tekniske kurs og sertifiseringer
 - Markedsføring
 - Leverandørkurs for entreprenører
 - Prosjektstyring
 - Norskopplæring, kultur og HMS
 - Subsea
 - Lean Produksjon

Hovedmønsteret er at ansatte i offentlige virksomheter i større grad enn næringslivet benytter seg av formell videreutdanning (som gir studiepoeng), mens bedrifter i større grad etterspør kortere kurs for sine ansatte.

Resultater

Årsrapporten for 2014 viser at om lag 2150 personer deltok på arrangementer i regi av KPH. Deltagelsen fordeler seg som følger:

- Studier: 390
- Kurs: 579
- Konferanser og seminarer: 1183

I tillegg har KPH gjennomført alene eller i samarbeid med andre en rekke andre arrangementer og tiltak som samlet har hatt en deltagelse fra drøyt 4700 personer. Det omfatter karrieredager, ulike typer workshops, inspirasjonsforedrag for ungdomsskole og vgs etc. KPH har hatt en stabil økning i antall deltagere på sine tilbud hvert år siden oppstarten. Informanter fra både enkeltbedrifter og fra UH-institusjoner i området gir svært gode tilbakemeldinger på hvilke roller KPH har i det regionale kompetanseutviklingsarbeidet og ikke minst måten dette arbeidet utføres på.

Utfordringer

Aktørenes synspunkter på utfordringer kan sammenfattes i følgende punkter:

- Finansieringssituasjonen oppleves som krevende og lite forutsigbar. Avhengighet av prosjektfinsiering innebærer at uforholdsmessig mye tid benyttes på arbeid med prosjektsøknader.
- Det kan være utfordrende for UH institusjoner å tilby kurs og andre opplæringsaktiviteter av kortere varighet som ikke gir studiepoeng. For små og mellomstore bedrifter er det ofte nettopp slike typer opplæringsaktiviteter som er etterspurt.
- Flere av informantene gir uttrykk for at opplever at de ikke alltid blir sett og regnet med av regionale og nasjonale myndigheter. Det poengteres at KPH og lignende miljøer ivaretar en funksjon som går av seg selv i byene, men i distriktene er det færre å rekruttere, færre bedrifter og utdanningsinstitusjonen er ikke der. Derfor er rollen viktig, men den må satses på skal funksjonen på sikt kunne opprettholdes.

4.2 Høgskolesenteret i Kongsvinger

Initiativtaker, formål og virksomhet

Høgskolesenteret i Kongsvinger ble etablert i 1990 for å tilby høyere utdanning for private og offentlige virksomheter i Glåmdalsregionen. Initiativtakere for etableringen var kommunene i regionen, i regi av Glåmdal regionråd, i samarbeid med et knippe større bedrifter. Visjonen for Høgskolesenteret var at det skulle være et lokomotiv for regional kunnskapsbasert utvikling, og i henhold til mandatet fra regionrådet skulle senteret bidra til videreutvikling og tilrettelegging av høgskoletilbudet basert på kartlagte, faktiske behov i privat næringsliv og offentlig forvaltning i regionen.

Høgskolesenteret har i betydelig grad valgt å utvikle tilbud som dekker etterspørsel fra offentlige virksomheter. Bachelorutdanningen i sykepleie utgjør den volummessig største satsingen, men også etter- og videreutdanningskurs rettet mot lærere i regionen

utgjør en vesentlig del av virksomheten. Det gjøres på bestilling fra de sju kommunene i kraft av sin rolle som skoleeier. Selv om tilrettelegging av tilbud rettet mot offentlig sektor dominerer tar Høgskolesenteret også jevnlig initiativ til å få satt opp tilbud overfor privat næringsliv. Målsettingen for senterets arbeid er å:

- Etablere og utvikle regionale utdanningstilbud
- Ivareta funksjoner i forbindelse med driften av regionale høyskoletilbud
- Igangsette og utvikle prosjekter
- Bidra aktivt til å styrke kontakten og samspillet mellom høyskoletilbudene, de videregående skolene, næringslivet og den offentlige forvaltningen
- Bidra aktivt til utvikling av et miljø for forskning og utvikling

Aktører

Høgskolesenteret er en stiftelse og følgende offentlige og private virksomheter står som stiftere:

- Nord-Odal kommune
- Sør-Odal kommune
- Grue kommune
- Kongsvinger kommune
- Åsnes kommune
- Eidskog kommune
- Glåmdalen AS
- Sparebanken Hedmark, avd. Kongsvinger
- AS Maarud
- DnB
- Odd Eriksen AS

Høgskolesenteret har Høgskolen i Hedmark som sin hovedsamarbeidspartner, men samarbeider også med andre studie/kompetanseleverandører fra både det private og fra offentlig aktører.

Finansiering

Virksomheten blir dels finansiert gjennom salgsinntekter (kursavgifter og studieavgifter), dels gjennom ulike prosjektmidler og dels gjennom faste driftsinntekter fra Høgskolen i Hedmark for å drifte desentralisert utdanning i Kongsvinger-regionen. Årsrapporten for 2014 viser at Høgskolestiftelsen hadde en omsetning på 3,7 millioner kroner (regnskapsåret 2013). Høgskolesenteret har over tid, og med god hjelp av kommunene i regionen, bygd opp et fond som tilsvarer tre års driftsbudsjett. Dette er gjort for å sikre at studenter kan fullføre treårige løp selv om alle inntekter skulle stoppe opp. Bakgrunnen for dette er at Høgskolesenteret ved flere anledninger har opplevd virksomheten som utsatt og har hatt et ønske om at studenter i størst mulig grad skulle skjermes for konsekvensene av en eventuell avvikling/omlegging av driften.

Høgskolesenteret har i liten grad mottatt midler fra virkemiddelapparatet, jf. kap 3. I den grad de har mottatt midler fra noen av aktørene dreier det seg om RDA-midler

forvaltet av Innovasjons Norge.¹⁰ På spørsmål om det har vært aktuelt å søke om midler under en eller flere av ordningene er vurderingen dels at de opplever at ordningene ikke er relevante for Høgskolesenteret og dels at det stilles krav bl.a. til samarbeid med forskningsmiljøer som oppleves vanskelig å innfri.

Administrativ- og organisatorisk struktur

Høgskolesenterets administrasjon er bemannet med to årsverk, inkludert daglig leder. Daglig leder rapporterer til et styre som består av 10 personer (sju faste og tre vara). I tillegg til styrets valgte representanter har flere organer observasjonsstatus i styret. Det inkluderer bl.a. Glåmdal Regionråd, Innovasjon Norge og representant for studentrådet.

Regionale- og statlige myndigheters rolle

Høgskolen i Hedmark er hovedleverandør av studietilbud til Høgskolesenteret og som nevnt mottar Høgskolesenteret i Kongsvinger også driftstilskudd for å koordinere høyskolens tilbud i Glåmdalsregionen. Kommunene i regionen har et aktivt eierskap til stiftelsen, mens kontakflatene mot fylkeskommunen er heller få. Innovasjon Norge har observatørstatus i styret.

Forhold til kompetansetilbydere

Høgskolesenteret i Kongsvinger har nærmest et symbiotisk forhold til Høgskolen i Hedmark. Fra og med 2015 er Høgskolesenteret en av lokasjonene for Høgskolen i Hedmark sin nye satsing på masterstudier innen «business administration». Høgskolesenteret benytter seg imidlertid også av andre utdanningsinstitusjoner for bestemte studier. Eksempler på det er samarbeidet med Høgskulen for landbruk og bygdeutvikling for å tilby bachelor i bygdeutvikling, samarbeidet med Fagskolen Innlandet for å tilby fagskoleingeniørutdanning i maskinteknisk drift og samarbeidet med Høgskolen i Nesna om IKT utdanning. På kurssiden er det tilsvarende samarbeid med både offentlige og private kurstilbydere for etterutdanning og kursing av kortere varighet. Et eksempel på det er samarbeidet med Tretorget, Norsk Trevare og Teknikressurs AB for å etablere kursportefølje rettet mot trevarebransjen.

Opplæringen

I Kongsvinger tilbys kurs og studier i lokalene til Høgskolesenteret i Kongsvinger. Her disponerer Høgskolesenteret kantine, klasserom, grupperom og 3 studioer med videokonferanseutstyr for å motta undervisning fra andre institusjoner. Høgskolesenteret kan også tilby videokonferansemuligheter i studioer på Skarnes og Flisa. Undervisningsopplegget baseres i stor grad på en kombinasjon av streambaserte forelesninger og noen dagssamlinger i regionen. Eksamen avlegges regionalt, noe som framheves som viktig for rekrutteringen til desentraliserte studier.

Eksempler på kurs og studier fra Kunnskapscenteret omfatter:

- Utdanninger:

¹⁰ Glåmdalsregionen har f.o.m 2007 etablert en styringsgruppe for forvaltning av de næringsrettede utviklingsmidlene i regionen. Gruppen består av 5 representanter fra næringslivet, en fra hver kommune, en fylkesråd fra Hedmark fylkeskommune og en ordfører oppnevnt av Glåmdal regionråd - alle med stemmerett. Organiseringen med forvaltning av disse har ligget fast siden 2008. Innovasjon Norge, Hedmark har vært forvaltningsansvarlig for kompensasjonsmidlene på oppdrag av fylkeskommunen.

- Bachelor sykepleie
 - Serviceledelse
 - Bedriftsøkonomi
 - Org. og ledelse
 - Påbygning i regnskap og revisjon
 - Påbygning i øk. og adm.
 - Emnegruppe i regnskap og revisjon,
 - Helselederutdanning,
 - Årsstudium i Informasjonssystemer,
 - Bachelor i bygdeutvikling
 - Kunnskapsledelse
 - Markedsføring/markedskommunikasjon
 - Samfunnsfag
 - Master i Økonomi og ledelse
- Kurs:
 - Industriteknikk
 - CNC operatør
 - Styrearbeid
 - Praktisk prosjektledelse
 - Digital kompetanse for lærere

Det må understrekes at behovet for kompetanseutvikling blant bedriftene i regionen også ivaretas av andre aktører. I området finnes det en industriforening («7 sterke») som i alt representerer 80 medlemsbedrifter. Denne ivaretar mange bedrifters behov for kompetanseutvikling gjennom tilbud som gis i ulike typer kompetansenettverk. En annen aktør er nevnte Tretorget som organiserer en rekke kompetansehevingstiltak innenfor tremekanisk verdikjede, dvs. fra avvirking via mekanisk bearbeiding til bygging der trebaserte produkter er en hovedkomponent. Høgskolesenteret i Kongsvinger har i flere sammenhenger hatt samarbeid med disse aktørene for å få etablert og tilby relevante kurs og poenggivende studier i regionen.

For å styrke samarbeidet og koordineringen mellom aktørene er det etablert et eget nettverk (Nettverksoperatørene i Glåmdal) i regi av Glåmdal regionråd. Nettverket har en egen hjemmeside (<http://www.nettverksoperator.no>) som gir oversikt over aktørenes tilbud og virkemidler og dermed fungerer som et felles ansikt utad.

Resultater

Ved studiestart høsten 2014 hadde Høgskolesenteret i Kongsvinger 486 studenter. Det var en økning på ca. 100 sammenlignet med høsten 2013. Bachelor sykepleier er størst med sine drøyt 120 heltidsstudenter, fordelt over tre kull. Hoveddelen av disse er førstegangsstudenter. I 2014 ble det avholdt 636 personkursdøgn, mens det var 1395 året før. Kursdøgnene summerer seg opp som antall deltagere på 11-12 store kursdager i løpet av året.

Vurderingen fra Studiesenteret er at resultatene av virksomheten er gode. Studentgjennomstrømning og karakterer er minst på høyde med tilsvarende studier på de respektive institusjonenes hoved campus. Det vises også til at Høgskolesenteret scorer bra på studentundersøkelser. Stor grad av fleksibilitet og et bredt tilbud av studier oppgis som hovedårsaker til at de har lykkes godt.

Positive vurderinger av Høgskolesenterets virksomhet kommer også til uttrykk fra enkeltbedrifter og fra Høgskolen i Hedmark. Sistnevnte instans framhever det nylig etablerte tilbudet i markedsføring og kommunikasjon som et godt eksempel på hvordan Høgskolesenteret kan bidra til å etablere et skreddersydd tilbud overfor SMBer i regionen. Tilbudet har ett års varighet, gir 15 studiepoeng og tas på deltid. Studiet er dermed lagt til rette slik at det kan gjennomføres samtidig med full jobb.

Det er vanskelig å nøyaktig tallfeste hvor stor del av de samlede tilbudene som tilrettelegges av Høgskolesenteret som benyttes av ansatte i små og mellomstore bedrifter. En stor andel av dem som benytter seg av kortvarige kurs, jf. oversikt over er fra mindre bedrifter. I intervju med daglig leder fremkommer det at mye av kursvirksomheten overfor bedriftene ble redusert som en følge av at finanskrisen traff regionen ekstra hardt. 700-800 arbeidsplasser gikk tapt i løpet av et par år og særlig mindre bedrifter måtte legge ned virksomheten. Som en følge av dette har derfor etterspørselen fra og dermed tilbudet i regi av Høgskolesenteret til SMBer blitt redusert sammenlignet med perioden før 2008/2009.

Utfordringer

Fra ulikt aktør hold beskrives følgende som sentrale utfordringer for virksomheten til Høgskolesenteret:

- Etablering av smalere og spesifikke bedriftsrettede tilbud er utfordrende mht. tilstrekkelig volum i etterspørsel. Det opplyses at en del kurs har blitt avlyst grunnet for dårlig påmelding. Begrunnelsene er dels at tilbudene oppleves å være for dyre og dels at det kan være utfordrende å «fristille» ansatte slik at de har mulighet for å delta. Det påpekes i den forbindelse at RDA-ordningen som ble avvirket i 2014 tidligere bidro til at man fikk dekket utgifter til vikarer når noen var på kurs.
- Etterspørselen etter kompetanseutviklingstiltak fra privat næringsliv er ustabil og «konjunkturfølsom».
- Enkeltbedrifter gir uttrykk for at det samlede virkemiddelapparatet som skal stimulere til kompetanseutvikling i regionen - næringshager, studiesentra, industriforeninger - oppleves som uoversiktlig. Noen er kjent med samarbeidet gjennom «Nettverksoperatørene» i regionen, andre ikke.
- Administrasjonen for Høgskolesenteret er på et minimumsnivå og bemannings-situasjonen er dermed sårbar.

4.3 Rogaland kurs og kompetansesenter

Initiativtaker, formål og virksomhet

Rogaland kurs og kompetansesenter (RKK) er et ressurscenter for videregående skoler, opprettet av Rogaland Fylkesting i 1989 i samarbeid med arbeidslivspartene NHO og LO. Etableringen av RKK må i stor grad ses i sammenheng med utviklingen av oljenæringen i regionen og de raskt voksende behov for etterutdanning, omskolering og kompetanseutvikling som utviklingen av denne næringen innebar. I den første perioden av RKKs eksistens var oppdragsgiverne i all hovedsak oljeselskapene og ulike offentlige instanser. En viktig målsetting med RKK var å utvikle og kunne tilby opplæringstilbud av høy kvalitet til lavest mulig pris. Basisen i konseptet var den allerede eksisterende infrastrukturen i form av de (den gang) 32 videregående skoler i

Rogaland og skolenes lærekrefter. I dag koordinerer RKK de videregående skolenes kompetansetilbud overfor private og offentlige kunder og brukere.

I henhold til de strategiske målsettingene for RKK skal stiftelsen ivareta flere mål, både mht. å tilby kompetansehevede tiltak mot eksterne aktører, men også bidra til kompetanseheving for ansatte i de videregående skolene i fylket. Virkeområdet er primært Rogaland, men RKK har også hatt ambisjoner om å tilby sine tjenester på nasjonalt og internasjonalt nivå.

Aktører

RKK er organisert som en stiftelse og ble opprette av henholdsvis Rogaland fylkeskommune, NHO Rogaland og LO Rogaland. Stiftelsens styre består av politiske representanter fra fylkestinget, en representant fra NHO, en representant for LO og en representant for rektorene ved de videregående skolene.

RKK har et utstrakt samarbeid med andre aktører. Stiftelsen er medeier i flere selskaper som for eksempel Finnova AS, Ryfylke kompetanseformidling AS, Sauda Vekst AS m.fl. I tillegg har stiftelsen samarbeidsavtaler med både nasjonale og ikke minst internasjonale aktører. I henhold til stiftelsens hjemmeside (www.rkk.no) har RKK konkrete samarbeidsprosjekter eller intensjonsavtaler med sikte på å utvikle slike med nærmere 130 organisasjoner internasjonalt. RKKs primære nettverk på regionnivå består av de 29 videregående skolene i fylket som samarbeider om å tilby kurs og opplæring. Disse finnes spredt fra Sauda i nord til Dalane i sør. Gjennom dette samarbeidet engasjeres også skolene i kontakt med lokale virksomheter.

Finansiering

I 2014 hadde RKK en omsetning på drøyt 50 millioner kroner. Finansieringen av virksomheten baseres i all hovedsak på salgsinntekter fra kurs- og videreutdanningsvirksomheten. Enkelte av tilbudene som RKK tilbyr er koblet opp mot de offentlige virkemiddelordningen som ble gjennomgått i kap. 3. RKK inngikk eksempelvis kontrakt med Vox på 11 enkeltkurs innen BKA-ordningen i 2014.

Administrativ- og organisatorisk struktur

RKKs administrasjon består av 6 årsverk (inkludert administrerende direktør). I tillegg er RKK arbeidsgiver for tre stillinger som kurskoordinatorstilling ved de videregående skolene i fylket. Tidligere hadde RKK tilsatte ved sine internasjonale avdelingskontorer, men disse er nå er avviklet.

Regionale- og statlige myndigheters rolle

RKK har et tett forhold til Rogaland fylkeskommune. Dels ved at fylkeskommunen er blant stifterne og har majoritet i stiftelsens styre, dels ved at kompetanse og opplæringstilbudet baseres på de videregående skolene og dels ved at fylkeskommunen inngår avtaler med RKK som opplæringstilbyder, f.eks. har RKK en rammeavtale med Rogaland fylkeskommune for videregående opplæring for voksne.

Forhold til kompetansetilbydere

RKKs opplæringstilbud omfatter alle områder som dekkes av videregående opplæring og som tilbys ved de videregående skolene i Rogaland. I tillegg har RKK samarbeid

med andre tilbydere av kompetanse, så som Universitetet i Stavanger, Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Bodø, Ryfylke Kompetanseformidling, Studiesenteret.no m.fl. Ett eksempel på samarbeid med UH-sektoren er forkurset for ingeniørutdanning som RKK tilbyr i samarbeid med Høgskolen i Østfold. Kurset er rettet inn mot personer som mangler formelle kvalifikasjoner til å søke ingeniørutdanning.

Opplæringen

Opplæringstilbudet i regi av RKK kan deles i hhv. formelt kompetansegivende tilbud og kortere dagskurs. Kundene omfatter både privatpersoner og bedrifter/off. virksomheter.

Det formelt kompetansegivende utdanningstilbudet til RKK kan deles i følgende hovedområder:

- Fagskole: RKKs utdanning på fagskole innen helse og oppvekstfag er et praksisnært studie på tertiært nivå. Det betyr at dette er en etter-/videreutdanning for helse- og oppvekstfag på høyskolenivå. For å komme inn på studiet må en ha fagbrev innenfor helse- og oppvekstfag, eller kunne dokumentere kunnskaper på tilsvarende nivå (realkompetanse). I tillegg til fagskolene innenfor helse og oppvekstfag tilbyr RKK nettbasert teknisk fagskole i petroleumsteknologi. Den har en varighet på 3 år og er modulbasert.
- Videregående for voksne: Videregående opplæring for voksne gir mulighet til å ta teoridelen for å gå opp til fag- eller svennebrev, gi yrkeskompetanse (yrkesfag med tre år i skole), eller studiekompetanse. Tilbudene er stort sett på ettermiddagskveldstid og tilpasset voksne i familie- og jobbsituasjon og gis enten nettbasert eller tradisjonelt med faste samlinger, evt. i kombinasjon.
- Forkurs ingeniør: RKK tilbyr følgende forkurs:
 - 1-årig Forkurs til ingeniør og sivilutdanningen - fulltid (matematikk, fysikk, teknologi og samfunn og kommunikasjon og norsk),
 - 1-årig Realfagskurs - deltid (matematikk og fysikk)
 - 1-årig Teknologi og kommunikasjonskurs - deltid (Teknologi og samfunn og kommunikasjon og norsk).

Andre kurstilbud:

RKK utvikler og leverer spesialtilpassede kurs for virksomheter innen en rekke ulike områder. Det omfatter kurs innenfor:

- HMS
- Olje og gass,
- Språk
- Div. yrkesrettede kurs (hydraulikk, lastsikring, sertifisering etc.)

Opplæringstilbudene fra RKK gis dels i tilknytning til de videregående skolene i fylket og dels ved ulike utdannings- og opplæringsinstitusjoner som f.eks. Stavanger offshore tekniske skole (SOTS) for olje- og gassrelaterte kurs, Gand opplæringscenter og Møllehagen skolesenter for fagskoletilbud innenfor helse og oppvekstfag. RKK var ellers tidlig ute med nettbaserte tilbud og har lang erfaring i bruk av video, streaming og andre nettstøttet læringsopplegg.

Resultater

RKK har siden oppstarten stort sett hatt en jevn vekst i både aktivitetsomfang og omsetning. I mange år har RKK vært Rogalands største tilbyder av etter- og videreutdanningstilbud i fylket. De senere år har resultatene har likevel variert en del og årsmeldingen for 2014 kan fortelle om en nedgang i omsetningen fra ca. 63 mill. kr. i 2013 til drøyt 50 mill. kr. i 2014. Nedgangen skyldes primært manglende prosjekter og kurs internasjonalt. I 2014 ble det gjennomført administrative grep i form av nedbemanning i RKKs sentrale organisasjon.

RKK har hatt omfattende aktivitet med å tilby kurs og opplæringsaktiviteter internasjonalt. Det internasjonale engasjementet vokste i en periode betydelig, med avdelingskontorer i flere land. Fra 2014 er dette engasjementet trappet ned som en følge av redusert etterspørsel etter kompetanseutviklingstiltak i de aktuelle landene. I 2014 ble RKKs avdelingskontorer i hhv. Namibia og Kasakhstan avvirket. Det er nå tatt en strategisk beslutning om at RKK skal prioritere virksomheten i hjemfylket.

Utfordringer

På spørsmål om utfordringer i RKKs arbeid med tilrettelegging for kompetanseutvikling blir særlig følgende forhold kommentert:

- På samme måte om representantene for hhv. Kunnskapsparken i Helgeland og Høgskolesenteret i Kongsvinger gir RKK også uttrykk for at manglende stabilitet i inntekten er en hovedutfordring. Virksomheten er i all hovedsak finansiert av inntektene fra kursvirksomheten og følgelig eksponert for endringer i denne.
- En vesentlig del av RKKs tilbud blir gitt ved den enkelte videregående skole og av skolens personell. Dette har gjort at driftsmidler og lærekrefter ved de videregående skolene blir bedre utnyttet og skolene kan få bedret sin ressurstilgang. Samtidig kan modellen innebære noen kapasitetsbegrensninger. Det blir bl.a. påpekt at det kan være vanskelig å gjennomføre og å få til kurstilbud på dagtid ettersom det er skolens personell som gjennomfører alle kurs og utdanninger. I tilfeller hvor skolens personell utfører undervisning på dagtid, er hovedregelen at disse frikjøpes fra deler av sin stilling, tilsvarende den stillingsstørrelsen undervisning på kurs gir.
- Relasjonen mellom RKK og Rogaland fylkeskommune er regulert gjennom egne retningslinjer som skal sikre ryddighet i ansettelsesforhold, husleie, regnskapsføring og rapporteringsrutiner. I 2008 gjennomførte Rogaland Revisjon en forvaltningsrevisjon av RKKs relasjoner til Rogaland fylkeskommune. Revisjonen påpekte som positivt at det var etablert retningslinjer og at de i hovedsak var tilstrekkelig tydelige, men at det den gang var visse utfordringer i den faktiske etterlevelsen av retningslinjene, bla mht. skolenes rapportering av tidsbruk for ansatte på oppdrag for RKK. Etter opplysninger mottatt fra RKK er etterlevelsen av retningslinjen i dag god og at forhold revisjonen påpekte er ryddet opp i.
- Tilbud om fagskoleutdanninger krever NOKUT godkjenning. Denne prosessen tar i en del tilfeller lang tid før alle kvalitetskrav er innfridd og godkjenning foreligger. I et raskt omskiftelig næringsliv kan etterspørselen etter tilbudet i mellomtiden da ha sviktet og RKK har ved flere anledninger opplevd at godkjente tilbud ikke har blitt startet opp.

4.4 Innovative Opplevelser

Initiativtaker, formål og virksomhet

Innovative Opplevelser er et medlemsbasert nettverk som består av opplevelsesbaserte bedrifter i Nordland og på Svalbard. Innovative Opplevelser ble etablert som et Arena-klyngeprosjekt i Arenaprogrammet i 2008, som et nettverk for bedrifter innen reiselivssegmentet med fokus på opplevelsesproduksjon. Innovative Opplevelser har i særlig grad vært innrettet mot kunnskapsutvikling ved aktiv involvering av FoU-miljøer, og kompetanseheving i bedriftene ved overføring av kunnskap gjennom ulike kanaler. Etter at perioden som arenaprosjekt var over i 2012 ble det besluttet at Innovative Opplevelser skulle videreføres som et samarbeid mellom næringslivet ved bedriftene i klyngen, virkemiddelapparatet, og forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Bedriftene som deltar i næringsklyngen holder til i den nordlige delen av Nordland, dvs. i regionene Lofoten, Vesterålen, Ofoten og Salten samt på Svalbard.

Innovative Opplevelse har følgende strategiske innsatsområder:

- Innovasjon
- Kompetanseutvikling
- Internasjonalisering og marked
- Rammebetingelser

Innsatsen uttrykkes i form av prosjektinitiering og gjennomføring av prosjekter av ulik størrelse og lengde, og også i form av nettverkssamlinger, kurs og andre aktiviteter.

Aktører

Ved avslutningen av ARENA prosjektet i 2012 besto nettverket av 32 bedrifter. Av disse valgte 27 bedrifter samt 3 nye bedrifter å inngå videre avtale med bedriftsnettverket. I løpet av et par år har nettverket fått ytterligere 13 deltakere og består nå av 43 medlemmer. Et viktig fokus for nettverket er utviklingen av et fremtidsrettet kunnskapsgrunnlag for reiselivets utvikling i samarbeid med FoU-institusjoner og ulike virkemiddelaktører. FoU institusjonene utgjøres av Nordlandsforskning, Universitetet i Nordland (som omfatter Handelshøgskolen i Bodø) og Universitetet i Tromsø. De offentlige virkemiddelaktørene som støtter opp om prosjektet er Innovasjon Norge Nordland, Norges forskningsråd, Nordland fylkeskommune og Fylkesmannen i Nordland.

Finansiering

Finansieringen av virksomheten til nettverket er basert på en medlemskontingent fra de deltagende bedriftene. Medlemsbedriftene er delt inn i tre kategorier basert på omsetningen i virksomheten og bidraget er basert på disse kategoriene.

I tillegg er flere virkemiddelsaktører inne på finansieringssiden av de konkrete aktivitetene nettverket tar initiativ til. En særlig viktig økonomisk støttespiller er Nordland fylkeskommune som bl.a. er inne som finansiør av Norsk opplevelseskonferanse som er ett av arrangementene Innovative Opplevelser har tatt ansvar for. Reiseliv er ett av de strategiske satsingsområdene til fylkeskommunen jf. Nordland fylkeskommunes Utviklingsplan. Oversikten under viser offentlige aktører som Innovative opplevelser har mottatt prosjektmidler fra i 2014:

- Nordland fylkeskommune:
 - Norsk Opplevelseskonferanse
 - Videreutvikling av Innovative Opplevelse
- VRI-programmet «Opplevelser i Nord»
 - Læringsarenaer for klyngebedriftene (samlinger, studietur etc.)
 - Norsk Opplevelseskonferanse
- PRIN-programmet v/ Innovasjon Norge
 - Utviklingsprosjektet «Storhavsweekend» (fra 2013)
- Innovasjon Norge Nordland
 - Søknadsprosess NCE
 - Bistand til designrådgivning i forbindelse med Storhavsweekend (Norsk Design og Arkitektursenter)
- Innovasjon Norge
 - Kompetanseutvikling i regionale næringsmiljøer

Administrativ- og organisatorisk struktur

Bedriftsnettverket har organisasjonsnummer og vedtekter, men ingen ansatte. I perioden nettverket var et Arenaprojekt bestod prosjektorganisasjonen av prosjektleder og prosjektansvarlig på engasjement. Prosjektleder var ansatt i Mimir AS, et rådgivningsfirma med spisskompetanse på reiselivsfeltet. Øvrige personellressurser fra Mimir ble trukket inn ved behov. Prosjektledelsen i regi av rådgivningselskapet Mimir har blitt videreført i årene etter at prosjektperioden var over.

Nettverket har et styre som består av 7 medlemmer (5 faste og 2 vara). Styrerepresentantene er dels rekruttert fra medlemsbedriftene og dels fra de faste partnerne, som f.eks. Universitetet i Nordland og Novadis (Norsk forskningssenter for opplevelsesbasert reiseliv).

Regionale og statlige myndigheters rolle

Innovative Opplevelser har både i klyngeprosjektperioden (til 2012) og senere vært nært knyttet til offentlige satsinger på å utvikle reiselivet i Nordland. Særlig gjelder det VRI programmet for Nordland. I VRI Nordland er «opplevelsesbasert reiseliv» ett av tre satsingsområder. Som Arenaprojekt var Innovative Opplevelser part i VRI Nordland sin reiselivstrategi for årene 2011-13. Flere forprosjekter er gjennomført med finansiering fra VRI Nordland.

På kompetanseutviklingssiden er Innovasjon Norge også en viktig virkemiddelaktør for Innovative opplevelse. Innovative Opplevelser fikk i 2014 tildelt midler over programmet «Kompetanseutvikling i regionale næringsmiljøer». Midlene skal brukes til å utvikle og igangsette et helhetlig kompetansetilbud både for studenter og som etter- og videreutdanningstilbud for ansatte i næringslivet.

Forhold til kompetansetilbydere

Innovative Opplevelser er samarbeidspartner for konsortiet som gjennomfører forskningssatsingen Opplevelser i Nord (OiN). Konsortiet består av Handelshøgskolen i Bodø, Universitetet i Tromsø, Høgskolen i Harstad, Nordlandsforskning, NORUT (Northern Research Institute) og Bioforsk. Innovative Opplevelser samspiller på flere måter med OiN, særlig representert ved Universitetet i Nordland og Nordlandsforskning, som er sentrale aktører i satsingen.

Opplæringen

Gjennom Innovative Opplevelser er det igangsatt og avholdt en rekke kurs- og kompetanseutviklingsaktiviteter rettet mot reiselivsbedrifter i regionen. I tillegg til å avholde kurs og konferansedager har Innovative Opplevelser også bidratt til utviklingen av et studium i opplevelsesproduksjon ved Universitetet i Nordland. Studiet er et videreutdanningskurs som gir 7,5 studiepoeng og beregnet på ansatte i reiselivsnæringen. Kurset har mottatt finansiell støtte fra Nordland fylkeskommune og DA Bodø¹¹. Kursinnholdet er utviklet med betydelige bidrag fra Innovative Opplevelser, blant annet er det utviklet en lærebok med eksempler fra Innovative Opplevelser til undervisningen.

Resultater

Perioden som Innovative Opplevelser var Arenaprojekt ble evaluert av Oxford Research i 2012¹². I denne evalueringen blir Arena Innovative Opplevelser vurdert som et svært vellykket prosjekt, ikke minst med hensyn til kompetansehevingsdimensjonen i prosjektet. Flere bedrifter fremholder at deltakelse i Innovative Opplevelser har medført kompetanseheving og profesjonalisering som i neste omgang har gitt dem selvtillit til å gjøre investeringer i egen bedrift. Det påpekes også at kunnskapen som er formidlet har vært relevant og anvendbar og har medført endrede holdninger blant bedriftene. Videre vektlegges det at prosjektet har positive effekter for reiselivsbedrifter også utenfor medlemsporteføljen, ved at kunnskap viderefremmes fra bedrift til bedrift. Også Opplevelseskonferansen, som trekker til seg et stort antall bedrifter, samt rapporter og veiledere, er med på å spre kompetansen.

Bildet som presenteres i evalueringsrapporten fra Oxford bekreftes av informantene NIVI har vært i kontakt med. Det vektlegges særlig at Innovative Opplevelser har bidratt til å bryte ned barrierer mellom reiselivsbedrifter og kunnskapsmiljøene «*Vi kommer også i fortsettelsen å satse tungt på kompetanseutvikling. Vi har hatt et godt og løpende samarbeid med FOU miljøene i Nordland. Handelshøyskolen i Nordland og Nordlandsforskning sitter i styret. Vi har løpende dialog. Vi har klart å bygge relasjoner – nå etterspør bedriften hjelpe fra FoU aktører på ulike felt og FoU aktører får verdifulle innsikter i reiselivsbedriftenes utfordringer – denne samhandlingen var utenkelig for noen år tilbake.*»

Utfordringer

Den sterke graden av avhengighet til offentlig prosjektstøtte blir av informanter i nettverket framhevet som den viktigste utfordringen for den videre utvikling av Innovative Opplevelser. Denne støtten er et være eller ikke være for Innovative Opplevelser og nettverket vil framover særlig søke midler hos Nordland fylkeskommune, og da særlig knyttet opp mot fylkets spesialiseringsstrategi med vekt på sjømat, opplevelsesbasert reiseliv og industri. Det poengteres likevel at nettverkskonstruksjoner basert på programmer og prosjekter er i sin natur skjøre: «*Vi må på et tidspunkt over i en driftsfase. Men det er krevende å legge om en organisasjon som har levd av tidsbegrensede midler over i en fastere struktur. Selv om bedriftsklyngen gjennom Innovative opplevelser har vært viktig for å utvikle og tilby*

¹¹ DA Bodø er en kompensasjonsordning for differensiert arbeidsgiveravgift der Nordland fylkeskommune får overført midler fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet for å gjennomføre utviklingstiltak for Bodø og Nordland

¹² Oxford Research 2012: Evaluering av Arena Innovative Opplevelser Sluttevaluering av Arena-prosjekt.

kompetanseutviklingstiltak for sine medlemmer er det ikke gitt at klyngen skal drive med dette og vil prioritere dette fremover.»

4.5 NESO

Initiativtaker, formål og virksomhet

NESO (Nordnorske Entreprenørers Service- Organisasjon SA) er et samarbeidsselskap for entreprenørbedrifter over hele Nord-Norge inkludert Nord-Trøndelag. Organisasjonen er landsdelens største frittstående næringslivs-organisasjon med 112 medlemsbedrifter og har administrasjonen i Svolvær. NESO ble etablert i 1986 og startet som et nettverksapparat for entreprenører i Nordland fylke, men ble allerede i 1989 utvidet til å omfatte bedrifter i Nord-Trøndelag, Troms og Finnmark. Hovedmålsettingen til NESO er å gjøre de lokale bedriftene konkurransedyktige i forhold til de store nasjonale og internasjonale aktørene, gjennom kompetanseutviklingstiltak og rekruttering. NESO har drevet en betydelig skole- og opplæringsvirksomhet med nærmere 9000 elever/deltagere gjennom 28 år. NESO har utviklet egne skoler for bransjen og har i over fem år drevet egen videregående skole for yrkesfag (byggfag) i samarbeid med Nordland Fylkeskommune. Virksomheten til NESO kan sammenfattes følgende

- Utvikle og tilby kompetanseutviklingstiltak
- Tilby gunstige innkjøpsavtaler for medlemmene (f.eks. forsikringsordninger, mobiltelefoni, IKT løsninger, yrkesklær etc.)
- Være medlemmenes talerør overfor myndigheter og opinion
- Ha et godt faglig og sosialt nettverk

Aktører

NESO er organisert som et samvirkeforetak med i dag i alt 112 medlemmer. Med samvirkeforetak menes vanligvis en sammenslutning som har til hovedformål å fremme de økonomiske interessene til medlemmene. Organisasjonsformen benyttes gjerne i tilfeller der to eller flere parter ønsker å inngå et langsiktig samarbeid. Medlemmene er kun ansvarlig for innbetalt andel, noe som gir lav risiko. Et krav for å bli medlem av NESO er at bedriften har fast kontorsted, fast bemannet administrasjon og minimum 10 ansatte. Det er ingen offentlige eiere i NESO, men NESO samarbeider med regionale styresmakter om NESO lærlingskole (se under).

Finansiering

Finansieringen av NESO er dels basert på medlemskontingent og dels på inntekter fra kurs/opplæringsaktiviteter. Kontingenten fastsettes av styret hvert år og kan være fast, relatert til bedriftens omsetning eller en kombinasjon av disse. Eventuelt årsoverskudd skal godskrives egenkapitalen eller evt. benyttes til tiltak som fremmer bransjens eller foretakets interesser.

NESO mottar ikke noen offentlige tilskudd for driften. I utviklingen av enkelte av sine tilbud har NESO imidlertid mottatt betydelig offentlig støtte gjennom Innovasjon Norge. Det gjelder eksempelvis tilbud om topplederutdanning for mellomledere i bygg- og anleggsbedrifter i Nord-Norge.

Den årlige omsetningen ligger rundt 26 mill. kr.

Administrativ- og organisatorisk struktur

Foretaket ledes av et styre bestående av inntil 6 personer inkludert styreleder. To av styrets medlemmer er vara og ett medlem kan være eksternt. Styremedlemmene og varamedlemmene er personlig valgt uavhengig av firmatilknytning. Ved valg av styremedlemmer legges det vekt på å få en god fordeling både geografisk og mellom ulike typer bedrifter innenfor bygg- og anleggsbransjen. Organisasjonen består av i alt 10 årsverk, inkludert administrerende direktør. De ansatte er fordelt på følgende fagområder: kompetanseutvikling, salg og innkjøp og juridiske problemstillinger.

Regionale og statlige myndigheters rolle

NESO har som nevnt et samarbeid med Nordland fylkeskommune om en egen lærlingskole. Skolen blir organisert med tilsetning i bedrift, teorisamlinger i Svolvær og oppfølging i etterkant i bedriften. Fagopplæringen varer 3-4 år og leder fram til fagbrev. Utover kontakten med Nordland fylkeskommune er samhandlingen med andre offentlige aktører begrenset.

Forholdet til kompetansetilbydere

NESO benytter seg først og fremst av faglige ressurser i medlemsbedriftene som undervisningspersonell for sine kurs. I en viss utstrekning benyttes også konsulentselskaper som tilbyr kunnskapsformidling. Et eksempel på det er konsulent- og informasjonsselskapet VINN i Narvik som leverer tjenester innen områdene kunnskapsformidling, entreprenørskap og informasjonstjenester.

Opplæringen

Som nevnt har NESO lang tradisjon for opplæring og kompetansebyggende tiltak og kan tilby alt fra fagopplæring, åpne fagkurs, bedriftsinterne kurs til større opplæringsaktiviteter innen mellomleder/lederopplæring. NESOs aktiviteter er åpne både for medlemmer og ikke medlemmer, men medlemmer får rabatt på kursavgifter/skolepenger.

NESO har satset tungt på samlingsbaserte opplæringsprogrammer for linjeledelsen i bedriften og kan i dag tilby opplæring fra ufaglærte og helt opp til toppledernivå i bedriftene. NESO har i særlig grad valgt å satse på to målgrupper for opplæringsaktivitetene sine. Den første satsingen gjelder håndtverkerlæringer som kommer særlig til uttrykk i lærlingskolen. Den andre satsingen gjelder mellomlederopplæring for baser, formenn og prosjektledere. For denne gruppen har NESO utviklet et eget skoleringsløp. Deltakerne på kursene omfatter bl.a. entreprenører, byggherrer, rådgivende ingeniører, arkitekter mv. De fleste fra små og mellomstore bedrifter, men også større bedrifter deltar, slik som Skanska, Veidekke, PEAB, m.fl.

I tillegg til opplærings/skoleringsstilbudene tilbyr NESO løpende ulike kursaktiviteter som omfatter bl.a.

- Kurs i varme arbeider
- Nettbasert grunnkurs i arbeidsmiljø
- Kurs i sikker bruk av arbeidsutstyr
- Stillasopplæring
- Bistand revisjon og utvikling av styringssystemer

Resultater

Erfaringene med NESOs kompetansehevende arbeidet er svært gode. Antall deltagere på NESOs kurs og skoler har årlig ligget rundt 500-600 de senere år. I følge årsrapporten for 2014 benyttet 457 deltakere seg av tilbud fra NESO dette året. Om lag 40 prosent av disse fulgte NESOs formelle fagopplæringsprogrammer («Neso-skolen»). NESO har vunnet Nordland fylkeskommunes opplæringspris og NESOs skolemodell er framhevet som en spennende modell for kompetanseutvikling innenfor byggenæringen i offentlige dokumenter, jf Meld. St. 28 (2011-2012) *Gode bygg for eit betre samfunn*.

Utfordringer

NESO dekker et svært stort geografisk område og informanter fra NESO sier at det er en betydelig utfordring å legge til rette for tilbud med god geografisk dekning i en så stor region. Det meste av NESO skoleringstilbud gjennomføres med samlinger i Svolvær (læringskolen) og Tromsø (formannskolen og prosjektlederskolen). Lokaliseringen av tilbudene til den sentrale delen av regionen er dels gjort av hensyn til reisevei, men også av at de store aktørene i næringen har hatt en ønske om en sentral plassering av disse tilbudene. Når det gjelder kursvirksomheten legges den i større grad til ulike deler av hele regionen. For å pleie kontakten med og få tilbakemeldinger på og innspill til NESOs arbeid avholdes det jevnlig regionale kontaktmøter som dekker hele NESOs geografiske område.

Informanter fra NESO opplever at det har blitt en synlig aktør i bygg- og anleggsvirksomheten i Nord-Norge. Kompetanseutviklingsarbeidet har fått stor oppmerksomhet både regionalt og nasjonalt. Selv om NESO er en synlig aktør i landsdelen påpekes det likevel som krevende å nå fram overfor nasjonale myndigheter med de særskilte utfordringer som bransjen har i Nord-Norge.

5. Likheter og ulikheter mellom modellene

De fem modellene viser et betydelig mangfold med hensyn til organisering, finansiering, innhold og størrelse. Det har til dels vært krevende å få oversikt over «kjerneelementene» i hver enkelt modell fordi de er så ulike. En sammenligning mellom modellene kan derfor fort få preg av en sammenligning mellom epler og pærer. Det er eksempelvis stor spennvidde fra NESO som medlemsbasert bransjeorganisasjon innenfor bygg- og anleggsbransjen til Kunnskapsparken Helgeland som tilrettelegger for kompetanseheving for en hel rekke ulike miljøer både innenfor offentlig og privat sektor. Førstnevnte opererer i et stort geografisk område (hel landsdel), men har et avgrenset bransjespesifikt fokus. Sistnevnte har et mindre geografisk arbeidsfelt (Helgeland), men stor bredde i bransjer og sektorer som dekkes. Samtidig har modellene til felles at de arbeider for kompetanseheving overfor tilsatte i arbeidslivet gjennom å tilby etter- og videreutdanningstiltak på desentralisert basis. De har også til felles at alle har små og mellomstore bedrifter på kundelisten for sine kompetansehevende tilbud. En sammenligning har derfor interesse, ikke minst for å få fram viktige premisser for modellenes bærekraft. Basert på den enkeltvis presentasjonen av modellene i forrige kapittel gis det i det følgende en oppsummering av variasjoner og fellestrekk på tvers av modellene.

5.1 Initiatvtakere, formål og virksomhet

Initiativet til å etablere de fem modellene kommer fra ulikt hold. Ved to av modellene er det kommunene i nært samarbeid med lokale bedrifter som har tatt initiativet (KPH og Høgskolesenteret), for to andre har etableringen skjedd i regi av bedriftsnettverk (i samarbeid med eksterne aktører), mens en av modellene har utspring i et samarbeid mellom fylkeskommunen og nærings- og arbeidslivsorganisasjoner. Modellene har derfor et klart preg av «bottom-up». De har til felles at de har vokst fram med utgangspunkt i et lokalt/regionalt følt behov for en aktør som kan bistå næringsliv og offentlige virksomheter med kompetanseutvikling. De er altså ikke et resultat av et ønske fra sentrale politikere eller departementet, og med unntak av RKK, ei heller av regionale politiske myndigheter. Det understrekes av flere informanter, fra både modellene, kompetansetilbydersiden og bedriftene, at modellene dekker et vesentlig behov som den eksisterende UH-sektoren ikke fanger opp. I og med at modellene som hovedregel har vokst fram på bakgrunn av lokale/regionale initiativ vil de også variere mye i utforming, mandat og arbeidsmåter.

Alle de fem modellene har tilrettelegging for kompetanseheving i regionen/fylket som viktig formål med virksomheten. Vi ser likevel at for flere av casene er ikke dette det eneste formålet, men kombineres også med andre oppgaver/roller. Vi ser eksempelvis at NESO også tilbyr innkjøpsavtaler overfor sine medlemmer og ivaretar en interessepolitisk funksjon ved å være medlemmenes talerør overfor myndigheter og opinion. Tilsvarende ser vi at Innovative Opplevelser i tillegg til kompetanseheving i bedriftene har innovasjon og internasjonalisering og marked som viktige arbeidsfelt. Men også de tre aktørene som kanskje i størst grad fremstår som rene tilretteleggere av kompetansehevingstiltak - Kunnskapsparken Helgeland (KPH), Rogaland kurs og kompetansesenter (RKK) og Høgskolesenteret i Kongsvinger – har flere ben å stå på. Høgskolesenteret i Kongsvinger har eksempelvis gjennom avtale med Høgskolen i Hedmark drift av regionale høyskoletilbud i Kongsvingerregionen.

Selv om det slik gjør seg gjeldende variasjoner i formålene modellene ivaretar er det også viktig å understreke at de fem modellene har en felles kjerne som uttrykkes i

begrepsrioen «megler, motor og møteplass». Det kan nærmere konkretiseres i følgende roller:

Megler

- Identifisere behov, kompetansekartlegginger, kontinuerlig dialog med bedrifter og personer
- Samarbeid med opplæringstilbydere; melde behov, megle frem og utvikle nye tilbud, forpliktende avtaler, koble tilbydere og arbeidsliv og følge opp

Motor

- Pådrivere for kompetanseutvikling: Informere, påvirke og motivere
- Koordinere aktiviteter
- Rekruttere og følge opp bedrifter og deltakere/studenter

Møteplass

- Arena for kompetanseoverføring og kobling mellom ulike miljøer
- Tilby og utvikle studiefasiliteter med infrastruktur for læring og samarbeid
- Planlegge, tilrettelegge og gjennomføre kompetansetiltak

For å oppsummere kan det konkluderes at formålsbestemmelsene for de utvalgte modellcasene er preget av en viss heterogenitet. Tilrettelegging for kompetanseheving er et helt sentralt formål, men likevel ikke et enerådende formål. Likevel er kjernen i aktiviteten felles, uttrykt i rollene som hhv. megler, motor og møteplass.

5.2 Ansvarlige aktører

Alle modellene har til felles at det har stått aktører fra ulike samfunnssektorer og næringer bak opprettelsen av virksomheten. NESOs skiller seg ut ved at det kun er private aktører som stod bak opprettelsen og har eierskapet til virksomheten, mens de øvrige modellene har sitt grunnlag i og er basert på et offentlig-privat samarbeid.

Når vi ser på involveringen av offentlige aktører ser vi at enkelte av modellene har primært kommunal forankring (Høgskolesenteret i Kongsvinger), mens fylkeskommunen er dominerende offentlig aktør i hhv KPH og RKK, og til dels Innovative Opplevelser. Med unntak av for NESO har alle modellene utstrakt samarbeid og kontakt med Universitets- og høyskolesektoren. Universitetet i Nordland har eksempelvis en liten eierandel i KPH og er representert i styret for Innovative opplevelser. Offentlige myndigheter på regionalt og statlig nivå står i et mangeartert og til dels komplekst forhold til de fem modellene. Det kan i alle fall skilles mellom fire ulike roller som en eller flere av de offentlige myndighetene har overfor casemodellene. Det er henholdsvis rollene som:

- Grunnlegger og eier: I flere av modellene er statlige organer (som SIVA) og fylkeskommunen inne på eiersiden eller som etablerere av virksomheten som stiftere. Det gjelder for aksjeselskapet KPH hvor fylkeskommunen og SIVA har aksjemajoritet og for RKK hvor fylkeskommunen er en av tre stiftere.
- Finansiør/virkemiddelforvalter: Ulike offentlige organer har en rolle som virkemiddelforvaltere, sentrale i så måte er Forskningsrådet, SIVA, Innovasjon Norge og fylkeskommunen. De utvalgte modellene har, om enn i ulik grad, nytt godt av de programmer og finansieringsmuligheter som disse aktørene tilbyr. Det gjelder alle; fra Innovative Opplevelser som fra staten har hatt en tett kobling til

ulike programmer (Arena, VRI), til NESO som har mottatt utviklingsmidler fra Innovasjon Norge.

- **Bestiller:** Representantene for flere av modellene understreker at de er avhengige av å ha ansatte i offentlige virksomheter som en del av kundeporteføljen. Det påpekes at særlig etterspørselen etter formelle videreutdanningstilbud først og fremst kommer fra offentlige virksomheter. I tillegg til at ansatte i offentlige virksomheter etterspør kurs utfører flere av modellcasene spesifikke oppdrag for det offentlige. Høgskolesenteret i Kongsvinger mottar driftstilskudd for å koordinere høgskoletilbud i Glåmdalsregionen på oppdrag av Høgskolen i Hedmark og Rogaland fylkeskommune inngår avtaler med RKK som opplæringstilbyder, f.eks. har RKK en rammeavtale med Rogaland fylkeskommune for videregående opplæring for voksne. NESO har som nevnt et samarbeid med Nordland fylkeskommune om en egen lærlingskole
- **Tilbyder:** Offentlige utdanningsinstitusjoner benyttes i større eller mindre utstrekning som tilbydere av etter- og videreutdanningstilbud i alle de fem modellene. Det gjelder særlig undervisningspersonell fra universitets- og høgskoleinstitusjonene, men også tilsatte i videregående skoler og fagskoler benyttes aktivt.

I flere av tilfellene vi har sett nærmere på inntar ett og samme offentlige organ flere av de nevnte rollene. I tilfellet RKK er Rogaland fylkeskommune grunnlegger og stifter, bestiller av opplæringstjenester, og tilbyder i kraft av å være skoleeier for videregående skoler. Høgskolen i Hedmark er både bestiller og leverandør av tjenester hos Høgskolesenteret i Kongsvinger.

Variasjonen i hvilken grad og på hvilken måte lokale og regionale myndigheter er involvert i modellene kan sies å være uttrykk for den store graden av fleksibilitet som råder på dette området. Flere av informantene har imidlertid lagt vekt på betydningen av proaktive kommuner. Argumentet er at bedriftene har behov for en lokal offentlig samarbeidspartner som kjenner virksomhetene og deres behov og som samtidig har oversikt over og tilgang på relevante virkemidler. Glåmdalskommunene samarbeid med lokale bedrifter for å etablere Høgskolesenteret er et eksempel på en modell med sterk lokal forankring og en virksomhet som har vært dyktig på å tilpasse aktivitetene til vekslende behov og rammebetingelser. Kunnskapsparken i Helgeland hadde også sitt utspring i et kommunalt utviklingsselskap (Rana Utvikling) og er senere utviklet til å dekke hele Helgelandsregionen.

Fylkeskommunene er også viktige aktører for modellene, men med unntak for RKK, hvor Rogaland fylkeskommunen var sterkt delaktig i opprettelsen av modellen, har fylkeskommunens rolle primært vært å være finansieringskilde gjennom å tildele ulike typer prosjekttilskudd.

5.3 Organisasjonsform

Den formelle organisasjonsformen som er valgt for de fem modellene viser også stor variasjon. Det er ett aksjeselskap (KPH), to stiftelser (RKK og Høgskolesenteret i Kongsvinger), en medlemsbasert forening/nettverk (Innovative Opplevelser) og ett samvirkeforetak (NESO). I og med at det er private eiere/stiftere/medlemmer i alle modellene er det kun privatrettslige organisasjonsformer som er aktuelle. Organisasjonsformene gir ulike forutsetninger for driften. I tabellen under er det gitt en sammenfatning av sentrale trekk ved disse rettslige organisasjonsformene:

Aksjeselskap	Stiftelse	Lag/forening	Samvirkeforetak
<p>AS-formen er regulert av aksjeloven av 13. juni 1997. Dette er den selskapsform det gjelder flest formalitetskrav for.</p> <p>Aksjonærene har ikke personlig ansvar for selskapets forpliktelser. Tapseksposering vil normalt være begrenset til innskutt aksjekapital. I motsetning til i en stiftelse, får man adgang til å utøve eierrettigheter i forhold til eierandel. (I et lag eller en forening vil hvert medlem kun ha én stemme.) Et flertall av misfornøyde eiere/aksjonærer i et AS vil kunne kaste styret.</p> <p>Formen er særlig egnet for forretningsmessig virksomhet med begrenset personlig ansvar og risiko og/eller større investeringer.</p>	<p>Denne selskapsformen er regulert i stiftelsesloven av 15. juni 2001 nr. 59.</p> <p>En stiftelse etableres ved at en formuesverdi blir stilt til selvstendig rådighet for et bestemt formål. I motsetning til for eksempel et aksjeselskap som har én eller flere eiere, er stiftelsen selveiende. En stiftelse har kun sitt formål som rettesnor for virksomheten sin, og er således løst i forhold til den eller de som har bevilget den etablerende formuesverdien.</p> <p>Stiftelsen skal også være selvstendig i forhold til det eller de som måtte nyte godt av stiftelsens virke.</p>	<p>I likhet med stiftelsen, er dette en selskapsform som ikke har eiere, den er selveiende. Til forskjell fra stiftelsen, vil medlemmene i en forening gjennom sine medlemsrettigheter kunne påvirke driften i den retning flertallet ønsker.</p> <p>Drift og aktiviteter i en forening vil være et resultat av demokratiske prosesser gjennom et valgt styre og generalforsamling. I tillegg vil man beholde en større grad av frihet i forhold til virksomhetens formål sammenlignet med om man velger stiftelsesformen.</p>	<p>Denne selskapsformen er regulert i lov om samvirkeforetak som trådte i kraft i 2008. Det stilles ingen krav til minimumskapital, og ansvaret er begrenset til innskudd i selskapet. Utbytte fordeles i henhold til deltakernes bruk. Hver deltaker har én stemme, uavhengig av eierandel. Det er enkelt å ta inn nye deltakere.</p> <p>Denne selskapsformen kan bare brukes når formålet er å fremme eiernes forbruksmessige eller yrkesmessige interesser, eller å skaffe eierne arbeidsplasser.</p>

Tabell 5.1: Egenskaper ved privatrettslige organisasjonsformer.

I organisasjonsformene aksjeselskap (AS) og Samvirkeforetak (SA) vil eiernes innflytelse og styring av enhetene skje gjennom vedtektene for virksomheten og oppnevning av styremedlemmer. En stiftelse har ingen eiere og rollen til styrerepresentantene i en stiftelse er først og fremst å sørge for at stiftelsens formål ivaretas og sørge for at forvaltningen av stiftelsens midler er i henhold til formålet. Et aksjeselskap er vanligvis knyttet til forretningsmessig virksomhet, men i tilfellet hvor aksjeselskapsformen er benyttet her (KPH) er det fastsatt i vedtektene at formålet for virksomheten er non-profit.

Selv om organisasjonsformene ivaretar ulike egenskaper og stiller ulike krav til formalia, fremkommer det få opplysninger og vurderinger av hensiktsmessigheten av organisasjonsformene hverken i materialet som er gjennomgått eller som fremkom i informantsamtalene.

5.4 Finansiering

Finansieringen av modellcasene kan grovt deles inn i tre hovedkilder. De er dels finansiert av:

- Prosjekttilskudd bl.a. for å utvikle tilbud (i all hovedsak offentlige prosjektmidler fra div. aktører)
- Kurs- og skoleavgifter (dekket av enkeltpersoner eller bedrifter)
- Medlemsavgifter (fra medlemsbedrifter)

De to første hovedinntektskildene gjør seg gjeldende i samtlige modeller. Samtlige har mottatt prosjekttilskudd fra en eller flere virkemiddelaktører og alle krever inn avgifter for kursdeltagelse og studier. Medlemsavgift/kontingent er det kun de to medlemsbaserte modellene – Innovative Opplevelser og NESO – som har. Ingen av modellene mottar faste driftstilskudd fra det offentlige.

I tillegg til disse tre hovedfinansieringskildene har vi sett at enkelte av modellene også ivaretar andre formål og aktiviteter enn kurs- og opplæringsvirksomhet som kan ha inntektsskapende karakter. Vi har også sett at enkelte løser driftsoppgaver på vegne av andre aktører og har inntekter som følge av dette.

Omsetningen til de valgte modellcasene varierer fra drøyt 3,7 millioner kroner til 50 millioner kroner.

Når det gjelder prosjektfinansiering kommer det i to former, enten som prosjektstøtte i en etableringsfase av virksomheten, jf. Innovative Opplevelser status som Arena-prosjekt eller at det søkes om prosjekttilskudd for å utvikle bestemte tilbud. Prosjektstøtte kan søkes fra ulike aktører og tabellen under gir en enkel oversikt over virkemiddelaktører som har tildelt modellene ulike former for prosjektstøtte i 2013/2014. Opplysningene er basert på en gjennomgang av årsrapporter, websider samt opplysninger gitt fra informanter fra modellene. Det tas forbehold om at oversikten ikke er fullstendig:

	Kunnskaps- parken Helgeland	Rogaland kurs og kompetansesenter	Høgskolesenteret i Kongsvinger	Innovative Opplevelser	NESO
Innovasjon Norge	x		x	x	x
Forskningsrådet					
SIVA	x				
Vox		x			
Fylkeskommunen	x			x	

Tabell 5.2: Oversikt over offentlige tilskuddsytere til modellene i 2013/2014.

Tabellen gir bare et bilde av koblingen til virkemiddelapparatet, men supplert med intervjuene som er gjennomført etterlates et klart inntrykk av at offentlige prosjektmidler utgjør et viktig grunnlag for å drive disse selskapene.

5.5 Administrativ og organisatorisk struktur

For alle modellene er det valgt et styre for virksomheten. Når det gjelder antall styremedlemmer, kriterier for sammensetning av styret og styrets roller i å lede og påvirke virksomheten varierer dette fra modell til modell. Som vi har sett vil valg av organisasjonsmodell kunne medføre formelle begrensinger for hvilken rolle styret kan ivareta.

I fire av de fem modellene er det en egen administrasjon med fast tilsatt personell. Størrelsen på administrasjonen varierer fra to til ti personer. Det inkluderer daglig leder, merkantilt personell og faglige rådgivere/prosjektledere på ulike områder. I ett tilfelle har virksomheten ingen ansatte. Det gjelder Innovative Opplevelser hvor administrasjon og prosjektledelse ivaretas av eksternt rådgivingselskap på

prosjektbasis. I sistnevnte tilfelle var det en uttalt målsetting ved overgangen fra å være et nasjonalt klyngeprosjekt (Arenaprogrammet) at administrasjonen skulle baseres på en stedlig ressurs, men det er foreløpig ikke realisert.

Det generelle inntrykket etter intervjuene er at modellene drives på et minimumsnivå, med en relativt sårbar organisasjon. Vi har sett at svikt i etterspørselen har ført til nedbemanning i ett av selskapene (RKK), mens ett annet ikke har klart å etablere en fast administrasjon etter overgangen fra prosjekt til drift. Dette til tross for at samtlige modeller får gode skussmål for oppnådde resultater av alle involverte aktører.

5.6 Stor variasjon i kompetansetilbydere

Gjennomgangen av modellene dokumenterer et stort mangfold i hvilke kompetansetilbydere som benyttes. Det inkluderer:

- **Forskningskompetanse fra universiteter og forskningsinstitusjoner:** Innovative Opplevelser har eksempelvis aktivt benyttet seg av forskningsmiljøene ved Universitetet i Nordland og Nordlandsforskning i undervisningsopplegg for sine medlemsbedrifter.
- **Universiteter og høgskolene:** Universitetene og høgskolene spiller en svært viktig rolle som kompetansetilbydere i de utvalgte modellene (med unntak av NESO). Det gjelder i særlig grad som tilbydere av formelle opplæringsløp. Vi har eksempelvis sett at flere av modellene i samarbeid med universiteter høgskoler tilbyr desentraliserte studier innenfor økonomi- og ledelse, IKT- og mediefag, ingeniørfag, bygdeutvikling m. fl.
- **Videregående skoler:** Å bruke de videregående skolene og lærerressurser derfra for å gi desentraliserte opplæringstilbud er kjernen i konseptet til RKK. Men også KPH har samarbeid med videregående skoler for å levere opplæringstiltak.
- **Fagskoler:** Flere av tilbudene som settes opp gjøres i samarbeid med ulike typer fagskoler. Det gjelder bl.a. for Høgskolesenteret i Kongsvinger og RKK.
- **Private fagmiljøer:** En rekke private fagmiljøer tilbyr kurs som etterspørres av næringslivet. Særlig gjelder det tilbud av kortere varighet. Det kan dreie seg om alt fra kurs i lov og regelverk (etterspørres ofte i forbindelse med endringer i lov og forskrifter som har konsekvenser for ulike typer virksomheter) til spesialiserte tekniske kurs som private selskaper kan ha spesialkompetanse på.
- **Medlemsressurser:** I en viss grad benyttes faglige ressurser internt i modellene som undervisningspersonell for kurs. Det gjelder særlig for de to medlemsbaserte modellene (NESO og Innovative Opplevelser).
- **Leverandører:** Til sist skal nevnes at mange bedrifters utstysleverandører også spiller en rolle for opplæring av ansatte. Slik opplæring er likevel avgrenset til kompetanseheving i spesifikke produkter og systemer av bedriftsintern karakter.

5.7 Opplæringen

En viktig rolle og egenskap ved modellene er at de gjennom sin nærhet til lokalsamfunn og lokalt næringsliv kan skreddersy tilbud som etterspørres lokalt. Vi har sett at det har resultert i en mangfoldig meny av ulike tilbud; fra bedriftsinterne kurs (f.eks. i HMS-arbeid) til formelle videreutdanninger. Fra enkelte informanter blir det påpekt at det gjør seg gjeldende en viss ulikhet i etterspørselen fra henholdsvis offentlig og privat sektor. Næringslivet etterspør i stor grad kurs av kortere varighet,

mens etterspørselen fra offentlige virksomheter og tilsatte har et tyngdepunkt mot formelle utdanningsløp som resulterer i studiepoeng. Siden etterspørselen er mer stabil fra det offentlige oppgir enkelte informantene at det har ført til en dreining av virksomheten mot i stadig større grad å tilby formelle videreutdanninger.

Når det gjelder måten opplæringstilbudene blir gitt på kan det skilles mellom stedsbaserte tilbud og nettbaserte tilbud. De stedsbaserte tilbudene skjer gjerne i en kombinasjon av tilbud som gis der samarbeidsmodellen har sin fysiske lokalisering (f.eks. Campus Helgeland) og desentraliserte tilbud ute i regionen, som RKKs bruk av de videregående skolene. En rekke av opplæringstilbudene tilbys også som nettbaserte tilbud, gjerne i kombinasjon med samlinger lokalt. Flere av informantene for modellene understreker at en sentral utfordring i organiseringen av tilbudene er å finne en god balanse mellom obligatoriske samlinger og individuell fleksibilitet.

5.8 Resultater

Alle de gjennomgåtte modellene kan isolert sett beskrives som suksesser. Hovedinntrykket er at de lykkes godt i å bistå næringsliv og offentlige virksomheter med å kartlegge kompetansebehov og i neste omgang tilrettelegge for ulike typer opplæringstilbud på desentral basis. Modellene har bidratt til mobilisering av universiteter og høyskoler i regionen for å levere etterspurte tilbud, men også bidratt til å knytte kontakt mellom bedrifter og andre kompetanseleverandører. Nye opplærings- og studietilbud er etablert og eksisterende tilbud er tilpasset bedriftenes behov for kompetanse.

De kan videre vise til gode resultater i form av vekst i deltagerantall på kurs og videreutdanninger, selv om det er noen nyanser i dette bildet. Til sist kan de vise til god forankring lokalt og bred støtte fra samarbeidende aktører, både offentlige instanser og privat næringsliv. Dette kommer klart til uttrykk gjennom intervjuene. Særlig overfor SMB i distriktene blir det framhevet at samarbeidsmodellene fyller et viktig behov. Disse bedriftene har små muligheter på egen hånd å tilrettelegge for kompetansehevende tiltak for sine ansatte og trenger en ekstern aktør som kan bistå dem med det. Dette perspektivet kommer klart til uttrykk i intervjuer med bedriftene i undersøkelsen og følgende sitater er representative for denne informantgruppen:

«Inntrykket av KPH er at de er veldig profesjonelle, har et godt team, flinke til å markedsføre Helgeland. Resultatene taler for seg. De dekker et stort behov i bedriftene. Vi har noen klynger her oppe som klarer seg bra, men det er utfordrende å ta tak i arbeidet med kompetanseheving. Bedriftene sliter med å rekruttere fagpersonell og kompetanseheving av allerede tilsatte er i mange tilfeller den beste strategien for å fylle kompetansehull. Men skal vi lykkes med det må tilbudet gis lokalt og på en måte som kombinerer kompetanseheving med jobb»

Vi ser at høyt utdannende folk er interessert i å ta videre utdanning. At det legges til rette for lokale tilbud gjør det lettere å beholde medarbeidere med høy kompetanse. Man får mer dynamikk inn i et næringsrettet miljø og det er viktig for rekrutteringen. Her har Høgskolesenteret i Kongsvinger gjort en uvurderlig innsats».

Det er likevel vanskelig å si noe om resultatene til modellene på mer overordnet nivå. Om de kan vise til bedre eller dårligere resultater enn tilsvarende modeller kan vanskelig besvares når det ikke foreligger et bredere sammenligningsgrunnlag. Det er også vanskelig å isolere bestemte effekter av de ulike modellvalgene. Det er et åpent spørsmål om gode resultater kan tilskrives bestemte egenskaper ved modellene eller om resultatene rett og slett er på et nivå som med rimelighet kan forventes gitt de

ressursene som er lagt inn i hver modell. Vi har heller ikke grunnlag for å vurdere om en alternativ anvendelse av ressursene kunne skapt like gode eller bedre resultater.

Vurderingen fra flertallet av informantene er uansett at de mener at både næringslivet og det offentlige har store kostnadmessige besparelser ved å ha regionale aktører som legger til rette for kompetansetiltak i lokalsamfunn. Alternativet for de offentlige UH-institusjonene ville være at de måtte avsette større ressurser for å kartlegge og systematisere kompetanseutviklingsbehov i sine regioner. Informanter fra regionale UH institusjoner påpeker at samarbeidet med kompetanseutviklingsaktørene innebærer at de i stor grad har vært i stand til å kunne gi tilbud det har vært behov for og etterspørsel etter. Bedriftene på sin side, og særlig SMB, har enkeltvis i liten grad ressurser til, og ofte også barriere mot, å aktivt opptre som bestillere av kompetanseutviklingstiltak. Det understrekes derfor fra flere informanter fra bedriftene at det tilretteleggende arbeidet som gjøres i regi av samarbeidsmodellene sparer bedriftene for store summer. Som vi har sett er mange av tilbudene som etablert i regi av samarbeidsmodellene basert på fleksible og desentraliserte løsninger. For den enkelte vil det derfor også innebære mindre kostnader å gjennomføre et slikt kompetanseutviklingsløp enn å delta på kompetanseutviklingstiltak sentralt i den enkelte region.

Hver enkelt av de modellene som er valgt vil kunne ha spesifikke elementer som bidrar til kostnadseffektive løsninger. I tekstboksen under gjengis RKKs egen beskrivelse av «vinn-vinn» løsningen som RKKs konsept bygger på.

Den gode sirkelen

RKKs 32 lokale ressursentre for etterutdanning og kompetanseheving ligger fra Sauda i nord til Egersund i sør. De som underviser og har sitt daglige virke her, har den beste faglige og pedagogiske utdannelsen. Ved å knytte disse ressurspersonene og lokale skoler nærmere til det lokale næringslivet, oppstår det et symbiotisk forhold mellom næringsliv og skoleverk.

Dette foregår på flere plan. La oss illustrere det med et eksempel: Næringslivet kommer med sitt behov for kompetanseheving til RKK og/ eller den lokale skolen. Dersom skolen ikke har et tilbud som passer helt, blir det utviklet et skreddersydd undervisningsopplegg. Utviklingskostnadene står RKK for. Kurset gjennomføres og næringslivet betaler en lav pris som likevel gir RKK et positivt driftsresultat. Deler av dette overskuddet blir deretter tilbakeført til skolene i form av innkjøp av nytt teknisk utstyr, midler til etterutdanning og kompetanseheving for lærerne, studiestipender og annet. Økt kompetanse hos lærerne og moderne teknisk utstyr på skolen betyr et enda bedre tilbud for de vanlige dagelevne. Vi kommer kort sagt inn i en "god sirkel".

Næringslivet får et tilbud som de kan bruke helt lokalt som koster lite, ingen reiseutgifter, hotellopphold, lite fravær fra jobb m.m. Lærerne henter impulser fra næringslivet og får midler til å skolere seg enda bedre. Vi får utnyttet de fysiske skolebygningene bedre og vi får oppgradert utstyr fortere enn ellers. De 32 videregående skolene er 32 lokale ressursentre som gjennom RKK-modellen og samarbeidet med det lokale næringsliv blir 32 gode sirkler.

Kilde: http://www.rkk.no/OM_RKK/Den_gode_sirkelen

På tross av gode resultater beskrives virksomheten som tilrettelegger for kompetanseheving som usikker. Selv om RKK tilkjenner et optimistisk syn på mulighetene for å generere inntekter over, avspeiler intervjuene med representanter for de ulike modellene at finansieringen er en vedvarende utfordring for virksomheten. Videre kan endringer i internasjonale og nasjonale konjunkturer raskt endre etterspørselen etter tjenestene som tilbys. Manglende stabilitet i rammebetingelsene for virksomheten oppleves derfor som en løpende utfordring. I følgende kapittel blir det nærmere redegjort for erfaringer og utfordringer i arbeidet.

6. Erfaringer, utfordringer og suksesskriterier

I det dette kapittelet gjennomgås erfaringer og utfordringer som er høstet i arbeidet med å ivareta rollen som kompetansetilrettelegger over for små og mellomstore bedrifter. Grunnlaget for vurderingen er i stor grad basert på intervjuene som ble gjennomført med informanter i tre målgrupper, henholdsvis representanter for modellene, kompetansetilbydere og bedrifter. Innholdet fra intervjuene er bearbeidet og de følgende hovedpunktene som presenteres utgjør en syntese av vesentlige temaer og utsagn som kom opp i intervjuene. Presentasjonen disponeres med utgangspunkt i tre hovedtemaer:

- Samspillet mellom kompetansetilrettelegger og små og mellomstore bedrifter
- Samspillet mellom kompetansetilrettelegger og kompetansetilbyderne
- Rammevilkår

Gjennomgangen munner ut i viktige hensyn og kriterier (suksesskriterier) i arbeidet med å etablere og videreutvikle modeller for tilrettelegging av kompetanseheving, men også en mer systemmessig vurdering.

6.1 Erfaringer med samspillet mot SMB

Trekk ved SMB

Relasjonene og samspillet mellom SMBer og kompetansetilretteleggerne må forstås på bakgrunn av de generelle utfordringer SMBer kan ha for å etterspørre og ta i bruk etter- og videreutdanningstiltak. Her kan det eksistere barrierer på flere plan, både hos de ansatte selv og i bedriften.

For ansatte kan mangel på tid, overskudd, prioritering av fritid, lang vei til kurssted og tidspunkt for opplæringen være viktige hindringer. Den enkeltes opplevelse av tidspress og forpliktelser på jobb kan også utgjøre barrierer mot å benytte seg av tilbud. På bedriftsnivå kan barrierer knyttes til manglende kultur/tradisjon for å tenke kompetanseutvikling og manglende kunnskap om kompetanseutviklingens betydning for bedriftens utvikling. Slike barrierer kan hemme samarbeid med kunnskapsorganisasjoner som universiteter og høyskoler, som på sin side også kan være preget av en akademisk kultur med svak orientering mot næringslivet og dårlig innsikt i de utfordringer bedriftene står overfor.

I tillegg kan sterk driftsorientering og små interne ressurser hos SMB legge begrensninger for prioritering av slik deltagelse. En ansatt på kurs må i de fleste tilfeller erstattes og det har en kostnadsside som kan være utfordrende. Endelig kan også manglende kjennskap til opplæringstilbud og evne til å spesifisere kompetansebehov og bestille relevante tilbud være hindringer. Det er grunn til å anta at større bedrifter med egne personalavdelinger vil ha andre muligheter for å drive systematisk kompetansearbeid blant ansatte enn mindre bedrifter.

De nevnte hindringene på både individ og bedriftsnivå blir nevnt av flere av våre informanter som vesentlige årsaker til at SMBer opplever utfordringer med å opptre på kompetansemarkedet. De vektelegger at det nettopp av slike årsaker er behov for en aktør som på en systematisk måte kan bistå SMBer i kartlegging og formulering av kompetansebehov, ha løpende kontakt med kompetansetilbydere som kan være aktuelle leverandører av etterspurt kompetansetilbud og ikke minst motivere bedrifter og ansatte til å ta i bruk etablerte opplæringstilbud. Større bedrifter vil i mange tilfeller

kunne ha mulighet for å ivareta disse funksjonene på egenhånd. Likeledes vil SMBer i større arbeidsmarkeder også ha bedre forutsetninger for å ivareta disse funksjonene i et samarbeid med lignende bedrifter iom at det vil være en viss tetthet av bedrifter som vil kunne ha felles kompetansebehov. For SMBer i distriktene vil det imidlertid være krevende å etablere samarbeid om slike behov, bl.a. fordi bedriftene i ett og samme segment kan være få og avstandene mellom store. Våre informanter fra SMBene understreker derfor sterkt behovet for en profesjonell aktør til å ivareta slike funksjoner og modellenes rolle som brobygger og fasilitator.

Blant caseeksemplene våre kan Innovative Opplevelser på mange måter sies å ha vokst fram - med bistand fra nasjonale virkemidler - som følge av en erkjennelse blant reiselivsbedrifter at de har en rekke felles behov mht kompetanseutvikling som de ikke har mulighet å ivareta selv. Disse bedriftene er tydelige på at både den stimulerende og koordinerende rollen som nettverket har hatt for å fremme kompetanseutvikling i deres del av reiselivssegmentet, ville være utenkelig å ivareta for den enkelte bedrift. Følgende sitat i er i så måte illustrerende:

«Vi har vel hørt mye om «triple-helix» opp gjennom årene, men selv om det kan være aldri så smart å koble bedrifter med ulike FoU-institusjoner og virkemiddelaktører skjer ikke slike koblinger av seg selv. Dette er prosesser som må skje utenfor bedriftene og den «dag til dag horisont» som ofte preger aktiviteten vår. For å stimulere fremtenkning og strukturer kreves det noe ekstra. Slike type prosesser er avhengig av hjelpere.»

Det er særlig to aspekter ved samspillet mellom SMBene og kompetansetilrettelegerne som informantene trekker frem som spesielt viktige og dermed som vesentlige sukseskriterier for å lykkes. Den første går på betydningen av at kompetanseutviklingstiltak i størst mulig grad er forankret i og tilpasset bedriftens behov og ønsker. Den andre retter seg mot eksistensen av kritisk masse for å etablere et forsvarlig og stabilt nok tilbud.

Innmelding og forankring av behov

En viktig forutsetning for å lykkes i arbeidet med tilrettelegging av kunnskap og kompetansehevende tiltak overfor SMBer er presise behovskartlegginger. Skal SMB velge å benytte seg av kompetanseutviklingstiltak må de treffe et behov bedriften har og som de ser verdi og nytte av å bruke ressurser på. Selv i mindre arbeidsmarkeder kan det være krevende å kartlegge behovene i en lokal/regional bedriftsstruktur som mange ganger kan være heterogent sammensatt. I de ulike modellene benyttes det noe ulike metoder for å skaffe oversikt over behovene, men alle understreker betydningen av at denne kartleggingen skjer i nær dialog med næringslivet.

Kunnskapsparken i Helgeland har eksempelvis systematisert denne dialogen gjennom en modell basert på bransjegrupper. Det innebærer at det på regelmessig basis gjennomføres møter med i alt ni bransjegrupper (industri, offentlig sektor, handel, logistikk, helse, kraft/energi, bibliotek, reiseliv/kultur og IKT). Hensikten med disse møtene er å informere om nye tilbud, påvirke og motivere til deltakelse, fange opp behov og samordne innsatsen slik at ønskede kompetansetiltak lar seg gjennomføre. For både private bedrifter og offentlig sektor er dette blitt en viktig møteplass som også har *spinn-off* effekter for de som er med utover det som kun går på kompetanseheving/utvikling. Et viktig sukseskriterium for denne måten å fange opp behov på er at dialogene foregår regelmessig og har fått et rutinemessig preg. Det

fremtvinger fremdrift og kunnskapsfasilitator må «levere varene» mens behovet og etterspørselen er der.

I tillegg til direkte møter med representanter for næringslivet oppgir flere av representantene for modellcasene at de med jevne mellomrom foretar kartlegginger av kompetansebehovene i regionen på eget initiativ. Det gir tallfestete informasjon om kompetansesituasjonen på ulike områder som i neste omgang kan brukes i dialogen overfor kompetanseinstitusjonene i arbeidet med å etablere tilbud. Ulempen med kompetansekartlegginger er ifølge en av våre informanter at de ofte blir for generelle og i for liten grad gir presis nok informasjon til at det kan utvikles konkrete kompetanseutviklingstiltak. Til sist er det også vanlig at enkeltbedrifter tar direkte kontakt med ønske om bistand i å få etablert et konkret tilbud.

Kritisk masse

Størrelsen på etterspørselen kan i mange tilfeller avgjøre hvorvidt kurs og utdanning i det hele tatt kan settes i gang, og hvilket innhold som tilbys på disse kursene. For særlig smale og spesialiserte tilbud vil utdanningstilbyderne ha behov for et visst volum av etterspørsel før tilbud, og spesielt skreddersydde tilbud, kan igangsettes. En vesentlig utfordring er derfor å rekruttere et tilstrekkelig stort antall deltagere til at det kan forsvares at det etableres et tilbud.

Det kan tenkes flere strategier for å møte denne utfordringen. I våre modellcase ser vi at denne utfordringen er møtt med det vi på den ene siden kan kalle en bransjestrategi og på den andre siden en bred regional strategi. I førstnevnte har kompetansetilrettelegger forankring (evt. utgjør en overbygning) i én bestemt bransje i et relativt stort geografisk område (jf. det geografiske nedslagsfeltet for NESO og Innovative Opplevelser). Det gir på den ene siden gode forutsetninger for å etablere tilbud som treffer bransjespesifikke behov, og det store geografiske omlandet dekker et tilstrekkelig stort antall potensielle etterspørrere at tilbudet også kan forsvares kostnadmessig.

I den andre strategien har kunnskapstilrettelegger en bred tilnærming til hvilke typer bransjer og næringer det kan etableres tilbud for. Her er det også en forutsetning å jobbe regionalt, men regionen i disse tilfellene utgjør et langt mindre geografisk området (jf. det geografiske nedslagsfeltet til Kunnskapsparken Helgeland og Høgskolesenteret i Kongsvinger). I sistnevnte kan det være en utfordring å etablere kritisk masse for de smaleste tilbudene, men samtidig vil denne modellen gi gode muligheter for å tilby kurs og opplæringsaktiviteter som er etterspurt i ulike typer bransjer og bedrifter. Her vil nettopp bredden i tilbud være avgjørende for å sikre tilstrekkelig volum.

Endelig vil begrensinger i etterspørsel kunne møtes med ulike former for nettverksorganisering. Det kommuneide nettverket Studiesenteret.no¹³ er en sentral aktør i den sammenheng som både Høgskolesenteret i Kongsvinger og RKK har samarbeid med. Formålet med dette nettverket er å gjøre utdanningstilbud bredest mulig tilgjengelig ved å etablere tilbud i fellesskap. Gjennom samarbeidet i nettverket kan tilbud som utvikles ved ett studiesenter/kompetansemiljø tas i bruk av alle som inngår i nettverket. På denne måten kan det gjennomføres studieopplegg med få

¹³ Studiesenteret.no er et utdanningsnettverk som pr 1. juli 2015 organiserer 42 studiesentra i 16 fylker

deltakere hvert enkelt sted gjennom et felles opplegg, gjerne basert på web-basert undervisning.

Betydningen av holdninger og ildsjeler

Generelt gir informantene både fra SMBer og fra modellcasene uttrykk for at de opplever samhandlingen som god. Selv om SMBer kanskje i mindre grad enn større bedrifter har en bevisst policy mht. etter- og videreutdanninger er det stor oppslutning blant informantene om behovet for et samarbeid mellom bedrifter, kompetansetilbydere og tilretteleggingsaktører om kompetanseutvikling. Det blir påpekt at i den utstrekning det gjør seg gjeldende forskjeller i holdninger til kompetanseheving blant SMBer er denne variasjonen i liten grad knyttet til strukturelle trekk ved bedriften som størrelse, markedstilørighet etc., men snarere knyttet til bedriftsledelsens holdninger til kompetanseutvikling mer generelt. Noen bedrifter gir dette høy prioritet, mens andre gjør det ikke.

Positive holdninger blant bedriftsleder er likevel ikke nok til at slike organer opprettes og videreutvikles. Informanter både fra bedriftene og kompetansetilbyderne peker på betydningen av det har vært personer med et stort engasjement og faglig dyktighet involvert i utviklingen av flere av modellene. Betydningen av ildsjeler i utviklingsarbeid som berører grenseflatene mellom offentlig og privat sektor er beskrevet i tidligere studier. Disse viser at lokalt innovasjonsarbeid i stor grad er initiert «nedenfra» og at svært mye nyskappingsarbeid starter i et tett samspill mellom offentlige aktører og innbyggere /lokale ildsjeler/entreprenører. Ildsjeler på ulike samfunnsfelt, i sivilsamfunnet så vel som næringslivet, er altså viktige initiativtakere og pådrivere for nyskappings- og utviklingsarbeid.¹⁴ Utfordringen er at ulike initiativ kan bli *for* prisgitt en eller flere ildsjelers innsats og at utviklingen stopper opp dersom slike nøkkelpersoner av en eller annen grunn trekker seg ut. Ildsjeler – ofte i form av eksterne konsulenter/fagpersoner – kan spille en avgjørende rolle i en utviklings- og prosjektfase av modellen, men når prosjektet skal over i drift vil det være naturlig at eksterne aktører trekker seg ut. Denne overgangen fra prosjekt til ordinær drift, blir av flere informanter beskrevet som krevende. Ikke bare fordi sentrale personer kan trekke seg ut, men også fordi det økonomiske grunnlaget for driften ofte endres, fra å være basert på prosjektmidler fra eksterne kilder til å basere seg på egne inntekter.

6.2 Samspillet mot kompetansetilbyderne

Generelle erfaringer

Vi vender nå blikket mot erfaringer og utfordringer i skjæringsflaten mot kompetansetilbydersiden. Tidligere i rapporten er det skilt mellom følgende grupper tilbydere:

- Private kurstilbydere
- Videregående skoler
- Fagskoler
- Høgskoler
- Universiteter

¹⁴ Ringholm, T., N. Aarsæther, V. Nygaard og P. Selle (2009): Kommunen som samfunnsutvikler. En undersøkelse av norske kommuners arbeid med lokal samfunnsutvikling. Rapport nr. 8/2009. Tromsø, Norut.

Vurderingene av samspillet mellom kompetansetilbydere, tilretteleggere og SMBene fungerer er stort sett positive i alle tre målgrupper. Det påpekes at særlig private kurstilbydere har mulighet for og i praksis viser stor grad av fleksibilitet og tilpassningsdyktighet for bedriftenes behov i tilbudene som gis. Når det gjelder de videregående skolene spriker oppfatningene en del, fra informanter fra Rogaland som er godt fornøyd med måten de videregående skolene i fylket er integrert i arbeidet med å tilby etter- og videreutdanning, også rettet mot privat næringsliv, til informanter andre steder som påpeker at her er det et stort uforløst potensial.

Praksisorientering vs. studiepoengsorientering

De aller fleste som har synspunkter på utfordringer i relasjonene mellom kompetansetilbydere på den ene siden og kompetansetilretteleggere/SMBer på den andre siden, knytter det til samhandlingen med UH-sektoren. Det blir påpekt at SMBer på den ene siden og UH-institusjoner på den andre siden har vidt forskjellige mål og er drevet av ulike logikker i dette samspillet. Behovene til mange SMBer vil typisk ha preg av å være sterkt realkompetanseorienterte, dvs. de ønsker i størst mulig grad tilbud som er spesialisert og tilpasset bedriftens behov og som kan nyttiggjøres direkte i driften. Utdanningsinstitusjonene på den andre siden har en innretning mot klassiske teoritunge fag og økonomiske incentiver for å produsere flest mulig studiepoeng. Der SMBer i distriktene ønsker skreddersøm og desentraliserte tilbud ute der de er lokalisert, vil utdanningsinstitusjonene styre mot store campusbaserte utdanninger med mange som tar eksamen. Samtidig skal UH- institusjonene spille en aktiv regional rolle ved å sørge for både offentlig sektor og næringslivet i regionene får dekket sine nåværende og framtidige kompetansebehov.

Denne beskrivelsen er satt på spissen, men informanter for UH- sektoren fra Nordland bekrefter at høyere utdanningsinstitusjoner har store utfordringer med å forholde seg til næringslivet. I tillegg til at incentivstrukturen gjør det krevende å tilby opplæringstilbud basert på skreddersøm mangler utdanningsinstitusjonen også i mange tilfeller kompetanse og administrativt apparat til å undersøke bedriftenes kompetansebehov og tilpasse tiltakene. På den bakgrunn mener disse informantene at det er svært viktig å ha en aktør i en mellomposisjon som forstår både etterspørsels- og tilbudssiden og de særlige behov og rammebetingelser som gjelder begge steder.

Svikt i etterspørsel

Selv om et kompetanseutviklingsbehov er identifisert og etterspørselen synes god er veien er likevel lang fram til etablering av et opplæringstilbud. Flere informanter nevner at det ikke er uvanlig at det kan gå opp til to år fra kartlegging av behov til at det aktuelle kurset/videreutdanningen er satt opp. I løpet av den perioden kan behovene ha endret seg, eller bedriftene kan i mellomtiden ha mistet muligheten for å la ansatte delta. Mange SMBer kan ha en sårbar markedssituasjon og forutsetninger for driften kan raskt endre seg. Etterspørselen fra SMBer etter opplæringstiltak kan derfor være mer ustabil enn det som situasjonen for større bedrifter og offentlige virksomheter.

Vi har sett at flere av modellene kan rapportere om at det er utviklet tilbud overfor ulike målgrupper, ikke minst overfor SMB, som det har vist seg ikke å være marked for. Det har da påløpt utviklingskostnader som må dekkes, enten av institusjonene selv, av kompetansetilretteleggerne (modellene) eller gjennom en fordeling. Informanter fra UH-institusjonen poengterer at dagens finansieringssystem i sektoren i liten grad er lagt opp for å støtte utviklingen av desentraliserte tilbud, med den risikoen det

innebærer. Usikkerheten i etterspørselen kan derfor lede til at kompetansetilbydere ikke prioriterer å gi/etablere tilbud selv om kompetansetilrettelegger både kan argumentere med og dokumentere at det eksisterer et behov. Selv om det sett fra institusjonenes side kan være noen barrierer av økonomisk art mot å utvikle desentraliserte tilbud understrekes det likevel fra institusjonenes side at hensynet til kostnadsdekning og inntjening alltid må avveies mot institusjonenes ansvar for å samarbeide og samhandle med regionale aktører og utvikle utdanningstilbud i sine respektive regioner.

6.3 Rammevilkår

Modellmangfold og fleksibilitet en styrke og en ulempe

En viktig egenskap ved dagens mangfoldige organisering av samarbeidsmodellene er at de legger til rette for stor grad av fleksibilitet og tilpasning til lokale forutsetninger, behov og ønsker. Fleksibilitet er også viktig for at samordning mot andre aktørers ressurser og virkemidler og tiltak skal være mulig. Bare i de fem modellene vi undersøkt her har vi sett at noen steder er det tette koblinger mot det fylkeskommunale systemet, andre har sitt opphav i samarbeidskonstellasjoner mellom kommuner og lokale bedrifter, mens atter andre har en sterk tilknytning mot UH-sektoren. Det er grunn til å anta at rundt om i landet er det svært varierende om det er en høgskole, kommunen, fylkeskommunen, næringslivet eller andre som muliggjør driften.

Den store graden av fleksibilitet som preger feltet har imidlertid en slagside. Flere informanter påpeker at mangelen på en fast og gjenkjennelig struktur fører til at de lokale kompetanseutviklingsmodellene i liten grad er på kartet. Flere oppgir at de opplever å falle mellom flere stoler og dermed utenfor de fleste aktørers ansvarsområde. Disse informantene tar til orde for at den positive rollen disse miljøene ivaretar i større grad må anerkjennes av nasjonale myndigheter og at de bør få mer forutsigbare rammebetingelser.

Virkemiddelapparatet

Ikke bare er bildet av hva slags organer og sammenslutninger som ivaretar tilretteleggerfunksjonen komplekst, slik fremstår også det offentlige virkemiddelapparatet. Informantene fra SMBene sier de har liten kjennskap til det offentlige virkemiddelapparatet og tilgjengelige virkemidler som kan støtte opp om bedriftens kompetansehevingsarbeid. De har ikke kapasitet og ressurser for å skaffe seg slik oversikt og i enda mindre grad involvere seg i tidkrevende søknadsprosesser for å få utløst slike midler. Disse informantene gir uttrykk for at de langt på vei er avhengige av regionale tilretteleggingsmiljøer som kan bistå bedriftene i dette arbeidet.

Som nevnt i innledningen har OECD påpekt fragmentering og manglende samordning i det nasjonale virkemiddelapparatet som en hovedutfordring i kompetansepolitikken. Med utgangspunkt i de vurderinger og innspill som har kommet til uttrykk i arbeidet med denne rapporten gir grunnlag for å reise spørsmål om ikke denne fragmenteringen er vel så sterk på regionalt nivå. To av casene i undersøkelsen har klar tilhørighet i Nordland. Ser vi nærmere på det samlede systemet for kompetanseutvikling i dette fylket, dvs. alle aktører som på en eller annen måte har en rolle i å styrke kompetanseutviklingen i fylkets ulike delregioner, er bildet kjennetegnet av et stort antall aktører. Her kan listes opp:

- Studiesentra og kunnskapsparker
- Regionale kompetansesentra (eies av kommunene og bistår kommunene innenfor kompetanseplanlegging og kompetanseutvikling)
- Karrieresentra (eies av fylkeskommunen og skal gi individuell veiledning og informasjon til voksne og ungdom som ikke er tilknyttet skole- og oppfølgingstjenesten)
- Opplærings- og ressursentrene (OPUS) er integrerte men selvfinansierende enheter i de videregående skolene og driver oppdragsvirksomhet spesielt for voksne på videregående skoles nivå.

I tillegg har opplæringskontorene, høyskolene, universitetene, studieforbundene, fylkeskommunen, regionråd, den enkelte kommune og til en viss grad også næringssselskaper, næringshager, forskningsparker ol. en rolle i kompetanseutviklingsarbeidet.

Et stort antall aktører som operer på samme eller tilgrensende områder trenger ikke i seg selv å være en utfordring. Kvaliteten i det samlede virkemiddelapparatet er både avhengig av egenskaper ved den enkelte aktør, formell ansvarsfordeling og samspeillet mellom aktørene. Skal systemet fungere målrettet og effektivt stilles det krav til helhet koordinering mellom aktørene, både innenfor den enkelte delregion og i fylket som helhet. Det er naturlig å se for seg at fylkeskommunene har en sentral rolle for å ivareta slik koordinering og gjør, etter det vi er kjent med, det bl.a. ved å utarbeide fylkesvise kompetansestrategier.

Vi har ikke grunnlag for å konkludere om den koordineringen som skjer i dager tilstrekkelig og godt nok forankret i de ulike delregioner, hverken i Nordland eller i andre fylker, men vi kan samtidig registrere at en viktig brukergruppe av systemet - de små og mellomstore bedriften - opplever virkemiddelapparatet som uoversiktlig og vanskelig å forholde seg til. Det kan skyldes mange forhold, både knyttet til den enkelte bedrift, men også manglende oppfølging fra virkemiddelaktørene selv. Fra enkelte hold påpekes det at sett fra bedriftenes ståsted opplever de egen kommune som det naturlige kontaktpunktet for å få hjelp og bistand i kompetanseutviklingsarbeidet og mener at mange av de funksjonene som er lagt til regionalt baserte organer kunne ivaretas av kompetente nærings- og kompetanseutviklingsmiljøer i den enkelte kommuner. Samtidig erkjennes det at denne kompetansen i liten grad er til stede i kommunene i dag.

Finansieringsutfordringen

En hovedutfordring for flere av modellene som er studert er den kortsiktige finansieringen av virksomheten. I all hovedsak er virksomheten basert på inntekter fra kurs og utdanningstilbudene samt fra prosjektmidler det søkes om fra ulike hold. Prosjektstøtte er søknadsbasert og det er slett ikke gitt at søknader fører til tilsagn om midler. Inntekter fra kurs- og studievirksomhet er også ustabile og eksponert for endringer i etterspørsel. Denne usikkerheten knyttet til inntektssituasjonen oppgir flere av informantene som den største utfordringen for virksomheten, ikke minst i forhold til å planlegge driften og etablere tilbud med lengre tidshorisonter. Som vi har sett har trusselen om nedleggelse medført at det er bygd opp et fond for at studenter ved Høgskolesenteret i Kongsvinger skal kunne fullføre påbegynt studier selv om inntektene skulle falle vekk.

Prosjektfinansieringen innebærer en «evig jakt» etter inntekter og det poengteres at det innebærer at alt for mye tid går bort til prosjektsøknader og rapportskriving for å finansiere driften, noe som går ut over dyrebar tid som burde vært brukt til kartlegging, rekruttering, innhenting av nye tilbud, tilrettelegging osv. Følgende sitat er illustrerende for hvordan situasjonen oppleves:

Jakten på finansiering går utover kjerneaktiviteten. Med tanke på at vi skaper stor addisjonalitet med store besparelser for både det offentlige og det private burde vi hatt fastere rammer. Viktig at det er en kritisk masse også hos fasilitatoraktøren. Nå er vi 7-8 personer og omsetter årlig for 14 millioner – halvparten er offentlige tilskudd og den andre halvparten fra næringslivet. På næringsutviklingssiden har man SIVA systemet hvor næringshager og inkubatormiljøer kan søke om midler på fair basis. Noe tilsvarende mangler på kompetanseutviklingssiden.

Det påpekes at det er en systematisk skjevhet i systemet ved at virksomheter/bedrifter/enkelt personer betaler for tilbudene som kommer opp, men ikke for alt arbeidet som gjøres med kartlegging, motivering, meglings, rekruttering og tilrettelegging. For bedriftene ville alternativet være å ivareta flere av disse funksjonene på egen hånd og selv bære utviklingskostnadene ved å etablere tilbud. Tilsvarende ville offentlige UH-institusjoner ha kostnader knyttet til kompetansekartlegginger som de nå blir spart for, jf. kapittel 5.8.

Enkelte av representantene for modellcasene tar derfor til orde for et nasjonalt program der det satses på «kompetansemeglere for utdanning» i distriktene som innebærer større grad av forutsigbare rammer for driften av modellene. Argumentene for en slik ordning er knyttet til behovet for langsiktighet, forutsigbarhet og mindre byråkrati. Mer stabile finansieringskilder vil kunne bidra til mer langsiktige satsninger i regi av kompetansetilretteleggingsmiljøene.

6.4 Suksesskriterier og utfordringer

Hovedbildet som avtegnes i denne kartleggingen er at ulike samarbeidsmodeller for kompetanseutvikling kan spille en viktig rolle for å styrke kompetansen blant ansatte i SMB i regionene/distriktene. Skal slike løsninger lykkes har gjennomgangen tydeliggjort noen suksesskriterier som er avgjørende for at virksomheten skal nå sine mål:

- *God og systematisk forankring.* For å utvikle opplæringstilbud med høy relevans er det særlig sentralt at arbeidet er godt forankret i etterspørselssiden og at bedriftene i størst mulig grad involveres i utviklingen av tilbud. Det er etablert ulike metoder for å gjøre dette i de utvalgte modellene. Det er eksempelvis høstet gode erfaringer med den systematiserte dialogen i bransjegrupper som er etablert på Helgeland.
- *Volum og stabilitet i etterspørsel.* Etablering av tilbud forutsetter tilstrekkelig med deltakere over tid. Analyser av kritisk masse i et lengre tidsperspektiv er derfor viktig i arbeidet med å etablere tilbud. Størrelsen på nettverket av bedriftene i det aktuelle området blir da veldig viktig, men kritisk masse kan også skapes ved å etablere en større geografi og «opptaksområde» for tilbudene, og dels ved å øke bredden i tilbud.
- *Stabile finansieringskilder.* Manglende stabilitet i finansieringen oppleves som den største trusselen for virksomheten til de omtalte modellene. Mer stabile finansieringsrammer ville kunne bidra til mer langsiktige satsninger, større fokus

på kjerneoppgavene (legge til rette for kompetanseutviklingstiltak) og derigjennom legge grunnlaget for økt måloppnåelse.

- *Tilstrekkelig bemanning.* Modellene forutsetter en viss grunnbemanning og ressursinnsats for at de ulike rollene skal kunne ivaretas på en god måte. Det må med andre ord være en kritisk masse også hos kompetansetilrettelegger for å sikre den løpende drift og utvikling av tilbudene.

De fem modellene er som tidligere nevnt til dels svært ulike. De har hver sine spesifikke historier og kjennetegn, og er etablert for å ivareta kompetanseutviklingsformål i vidt forskjellige næringer. Likevel vil sentrale egenskaper ved modellene kunne ha overføringsverdi til andre aktører og regioner med tilsvarende behov for å styrke og koordinere arbeidet med kompetanseutvikling rettet mot SMBer. Det kan eksempelvis høstes lærdommer fra KPHs systematiske bruk av bransjegrupper for å sikre at det utvikles tilbud som er godt forankret i etterspørselssiden. Videre kan NESOs kombinasjon av bransjespesifikk spesialisering og stort geografisk nedslagsfelt ses på som en strategi for å sikre kritisk masse. Høgskolesenteret i Kongsvingers faste oppdrag for Høgskolen i Hedmark om å tilby desentraliserte utdanningstilbud eller RKKs rammeavtale med Rogaland fylkeskommune om å tilby voksenopplæring gir stabilitet i driften med en viss tidshorison.

Selv om overføringsverdien tilstede og det kan hentes både ideer og inspirasjon fra modellene som er gjennomgått her ved utviklingen av lignende ordninger, er det likevel grunn til å understreke at spesifikke behov og forutsetninger i den enkelte region vil legge de viktigste føringene for utformingen av den enkelte løsning. Ikke minst kan det være stor variasjon i hvordan viktige samarbeidsparter og rammesettere - som kommuner, fylkeskommunen og UH-institusjoner - forholder seg til slike ordninger.

7. Behov for en helhetlig tilnærming

Vurderingene i denne rapporten bygger på studier av et begrenset antall samarbeidsmodeller. En hovedkonklusjon er at hver av modellene har skapt positive resultater i sine regioner. Vi har samtidig sett at hver enkelt modell består av et komplekst sett av aktører, hver med sine spesifikke «røtter» og rammebetingelser og et betydelig mangfold i sentrale dimensjoner for hver modell. Aktørene har til dels ulik geografisk organisering, ulikt eierskap, ulike organisasjonsformer og ulikt finansieringsgrunnlag. Dette resulterer i et mangfold av ulike løsninger og tilnærminger. På den ene siden kan dette se på som et gode i den forstand at løsningene er initiert nedenfra, gjerne båret fram av ildsjeler og innebærer lokale/regionale tilpasninger til det utfordringsbildet som kjennetegner den enkelte region. På den andre siden kan den store heterogeniteten som preger disse ordningene resultere i at de faller utenfor de fleste aktørers synsfelt og ansvarsområde og at virksomheten dermed blir sårbar og lite robust, på tross av gode resultater.

På den bakgrunn kan det reises spørsmål om det ikke er behov for å utvikle en mer helhetlig tilnærming og politikk overfor denne typen kompetanseaktører. En slik anbefaling er også være i tråd med OECDs diagnose av den norske kompetansepolitikken. Med utgangspunkt i en «whole of government»¹⁵ tilnærming påpeker OECD at enkelte områder av kompetansepolitikken preges av fragmentering og mangelfullt og koordinert regelverk.

På bakgrunn av erfaringene som er oppsummert i det foregående synes særlig følgende problemstillinger som viktige å ta stilling til i utviklingen av en helhetlig politikk overfor disse aktørene.

- Finansiering
- Behov for avklaringer for offentlige organers roller
- Incentivstrukturen i UH-sektoren og muligheter for å skreddersy tilbud tilpasset SMBers behov

Finansiering

Mangel på stabil finansiering oppleves som en grunnleggende utfordring. Som nevnt har representantene for modellcasene tatt til orde for et nasjonalt program der det satses på «kompetansemejlere for utdanning» hvor en viktig komponent er å få på plass en stabil finansieringsordning. Grunnleggende kan det skilles mellom to måter å styrke det økonomiske grunnlaget for driften. Det kan enten skje gjennom å øke egne inntekter eller gjennom tilførsel av eksterne midler. Det første alternativet ville innebære at «merarbeidet» som tilretteleggingsaktørene utfører i større grad ble priset inn i tilbudene som tilrettelegges. Det andre alternativet ville innebære en eller annen form for ekstern finansiering som i større grad kan dekke driften av slike modeller.

Det første alternativet vil fort kunne lide den skjebne at tilbudene oppleves som for dyre. Særlig i forhold til SMB som målgruppe vil det kunne få negative utslag. Fra flere informanter blir det påpekt at mange SMB alt i dag lar være å etterspørre tilbud for sine ansatte pga. av at tilbudene oppleves som for kostbare. Særlig gjelder det kortvarige kurs som SMB gjerne etterspør mest.

¹⁵ «Whole of Government» er en samlebetegnelse for ulike typer policytiltak som er satt i verk for å motvirke de utfordringene som melder seg rundt økt fragmentering i offentlig sektor. Tiltakene legger vekt på styrket koordinering og samarbeid innen og mellom sektorer. Som styringsfilosofi kan «Whole of Government» sies å representere svaret og motsatsen til «New Public Management» (NPM).

Det andre alternativet vil i første rekke kunne innebære en ordning med offentlig grunnfinansiering. Det forutsetter imidlertid politisk vilje til å etablere en slik ordning og reiser i neste omgang spørsmålet om hvordan en slik ordning eventuelt skulle utformes. Hvem skal ivareta finansieringsansvaret og hva skal være kriteriene for å nyte godt av en evt. ordning? Det kan tenkes flere alternativer for hvordan en slik finansieringsform evt. skulle kunne etableres. En statlig finansieringsordning forvaltet av relevante departementer eller direktorater kan være aktuell, eller man kan se for seg at fylkeskommunene eller kommunene fikk en tydeligere definert rolle i arbeidet.

Fordelene med en slik ordning er i tillegg til stabilitet at virksomheten til modellene for kompetansetilrettelegging i større grad forankres og synliggjøres i finansørenes (om det er staten eller kommunal sektor) budsjett og plandokumenter og dermed også kunne fremstå tydeligere på den politiske arena. Som nevnt er det et ankepunkt mot dagens praksis at ingen tar et overordnede ansvaret for slike modeller.

På den andre side er det liten tvil om at de ulike modellene også innenfor dagens regime skaper gode resultater og representerer en kostnadseffektiv modell for å nå bredt ut med kompetanseutviklingstiltak. Videre bør det påpekes at grunnleggende sett er kompetanseutvikling for egne ansatte et ansvar for den enkelte bedrift og den enkelte ansatte. I store deler av landet vil dette behovet kunne dekkes på en god måte og behovet for en tilretteleggingsaktør følgelig være lite. En evt. finansieringsordning må derfor kvalifiseres til kun å gjelde næringstynne områder preget av lav bedriftstetthet og store avstander til kompetansetilbydere.

Fylkeskommunenes og kommunenes roller

Både fylkeskommunene og kommunene kan ivareta viktige roller i dette arbeidet, men slik situasjonen fremstår i dag virker disse aktørenes engasjement og involvering litt overlatt til tilfeldighetene. Det er på mange måter naturlig at fylkeskommunene kan ha en viktig oppgave i å støtte miljøer gitt deres rolle som regionale utviklingsaktører. Samtidig har vi sett at fylkeskommunene i våre modeller inntar mange ulike roller og funksjoner. Noen ganger som eiere, noen ganger som bestillere, noen ganger som kompetansetilbydere og i noen tilfeller ivaretas alle roller samtidig. I andre modeller er ikke fylkeskommunen involvert i det hele tatt. På den bakgrunn kan det synes å være behov for å tydeligere klargjøre hva som skal være - og ikke være - fylkeskommunenes rolle i dette arbeidet.

Det samme kan langt på vei sies om kommunene som også inntar varierende roller i samarbeidsmodellene. Det er grunn til å merke seg at flere bedrifter opplever kommunene som det naturlige kontaktpunktet for å få bistand i arbeidet med kompetanseutvikling. De legger vekt på behovet for en lokal offentlig samarbeidspartner som kjenner virksomhetene og deres behov og som samtidig har oversikt over relevante virkemidler.

Incentivstrukturen i UH-sektoren

Universitetene og høyskolene har en viktig rolle som kompetanstilbydere også innenfor etter- og videreutdanningsfeltet. Ikke minst spiller høyskolene en viktig rolle regionalt. Samtidig har vi sett at finansierings- og incentivstrukturen begrenser mulighetene disse institusjonene har for å spille en aktiv rolle som kompetansetilbydere på dette feltet, og særlig overfor SMBer som gjerne etterspør smale og bedriftstilpassede tilbud. En vurdering av UH-sektorens rammebetingelser og incentiver på dette feltet er med andre ord også et tema som bør vies oppmerksomhet framover.

Behov for en bredere kartlegging

Avslutningsvis skal det påpekes at erfaringer fra et begrenset utvalg case gir et innblikk i deres erfaringer av suksesser og utfordringer. Våre fem utvalgte case demonstrerer imidlertid at det finnes en mangfoldig flora av organer/virksomheter som har tilrettelegging for kompetanseutvikling som sentralt formål. Man skal derfor være varsom med å generalisere på grunnlag av et begrenset antall case. På den bakgrunn kan det påpekes et behov for en bredere kartlegging, som dels kan gi et systematisk og landsdekkende bilde av ulike typer modeller og ordninger, og som dels kan benyttes for å teste ut om erfaringene fra denne studien har bredere gyldighet.