

Åsmund Arup Seip

Evaluering av ordningen med tariffavsatte kompetansemidler i staten

Prosjekter fra tariffperioden 2006–2008

Åsmund Arup Seip

Evaluering av ordningen med tariffavsatte kompetansemidler i staten

Prosjekter fra tariffperioden 2006–2008

© Fafo 2010

ISBN 978-82-7422-719-4

ISSN 0801-6143

Omslagsfoto: © Jan Djenner / Samfoto

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
Sammendrag	6
1 Innledning	9
Tariffavsatte kompetansemidler	9
Evaluering av ordningen – problemstillinger og metodisk tilnærming	10
Oppbygningen av rapporten.....	13
2 Søknader og bevilgninger	15
Kompetansemidler fordelt i tariffperioden 2006–2008.....	15
Kompetansemidler fordelt i tariffperioden 2008–2010.....	19
Endringer i søknadsmassen	23
3 Kompetansemidlenes innretning og søknadsprosessen.....	25
Kompetansemidlenes innretning.....	25
Søknadsprosessen i virksomhetene.....	35
4 Den sentrale tilretteleggingen – informasjon og saksbehandling.....	39
Virksomheter som har søkt flere ganger.....	42
5 Prosjekttyper, gjennomføring og måloppnåelse	45
Hvorfor søker virksomhetene kompetansemidler?	46
Prosjektene forankring i virksomheten.....	49
Måloppnåelse – suksess og utfordringer	54
Særskilte utfordringer	57
6 Formidling til andre virksomheter.....	61
Bidrag til formidling	61
7 Samlet vurdering	63

Forord

Denne rapporten er et innspill til tariffpartenes arbeid med å evaluere ordningen med tariffavsatte kompetansemidler. I forbindelse med hovedtariffavtaleforhandlingene i staten har det blitt avsatt midler for å stimulere til forsøks- og utviklingsprosjekter i statlige virksomheter. Ordningen skal nå evalueres, og Fafo er bedt om å gjennomgå ordningen for partene.

Rapporten bygger på en gjennomgang av søknadslistene for de to siste tariffperiodene og på en intervjuundersøkelse blant 17 statlige virksomheter som søkte om kompetansemidler i 2007. Jeg vil rette en stor takk til alle informantene vi har vært i kontakt med i forbindelse med undersøkelsen. De har alle bidratt til å gi et innblikk i hvordan store og små kompetanseprosjekter har blitt gjennomført i virksomhetene, og hvilken betydning ordningen har.

En takk går også til Siri Stokkeland og Vegard Martinsen i Vox og Bushraa Mohammed og Tore Simonsen i Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi). Vox og Difi har vært sekretariat og stått for den praktiske forvaltningen av ordningen i de to siste tariffperiodene, og de har også vært behjelpelige med å stille datamateriale og annet materiale til disposisjon og gi meg informasjon om den sentrale tilretteleggingen av ordningen. Flere skal ha takk for kommentarer som er gitt. Utkast til rapporten har vært drøftet i møte med Mohammed og Simonsen fra Difi, Oddbjørn Tønder, Asbjørn Valheim og Tone Engebretsen fra Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (FAD), Kari Kjerkol fra LO Stat og Ingunn Bråten fra YS Stat.

Fra Fafo har Christer Hyggen vært med på å utforme intervjuguiden for prosjektet, og publikasjonsavdelingen har stått for produksjonen av rapporten. Ansvar for rapportens innhold, med eventuelle feil og mangler, er imidlertid mitt. Arbeidet med denne rapporten har gitt meg mulighet til å lære om de spennende prosjektene som gjennomføres i statlige virksomheter. Det har gitt økt innsikt i betydningen av kompetanseutvikling og hvilken rolle nye ideer og initiativ kan spille.

Oslo, februar 2010
Åsmund Arup Seip

Sammendrag

I forbindelse med lønnsoppgjørene i staten har de sentrale partene avsatt penger for å stimulere til forsøks- og utviklingsprosjekter. I 2008 ble det avsatt 25 millioner kroner som skulle gå til kompetansetiltak innen mangfolds- og IA-området, organisasjons- og ledelsesutvikling, metoder og verktøy for kompetanse- og karriereutvikling og utvikling av kompetanse for å hindre utstøting ved omstilling. Denne rapporten gir innspill til den evalueringen av ordningen med tariffavsatte kompetansemidler som parten i staten har avtalt å gjennomføre.

Rapporten bygger på en gjennomgang av lister over søknader om kompetansemidler for tariffperioden 2006–2008 og 2008–2010. I tillegg er det gjennomført en intervjuundersøkelse i 16 av 17 virksomheter som ble valgt ut blant virksomhetene som hadde søkt om kompetansemidler i tariffperioden 2006–2008, og som i all hovedsak hadde gjennomført prosjektene. Ordningen ble forvaltet av henholdsvis Vox og Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) i de to tariffperiodene.

- Vox og Difi mottok 107 og 103 søknader om støtte til prosjekter. Støtte ble gitt til 78 prosent av de godkjente prosjektsøknadene i den første tariffperioden og til 69 prosent av prosjektene i den neste. Tilskuddsbeløpet var på mellom 15 000 og 2,5 millioner kroner.
- De opplysningene som er samlet inn gjennom søknadene, gir først og fremst et grunnlag for en individuell vurdering av det enkelte prosjektet. De gir ikke et godt nok materiale til å analysere endringer over tid. Fra tariffperioden 2006–2008 til neste periode økte den samlede søknadssummen fra 55 til 77 millioner. En mulig medvirkende årsak til dette kan være at virksomhetene som søkte midler, har forbundet etaten Difi, i større grad enn etaten Vox, med omorganiseringsprosesser og større statlige opplæringsprosjekter, og at dette kan ha ført til en forventning om at også prosjektstøtten kunne være større.
- 76 prosent av virksomhetene mener utlysningen treffer virksomhetens behov i stor grad. Respondentene opplever at utlysningen er åpen og favner mange tema knyttet til utviklingen av kompetanse.
- Tiltaksområdene det kan søkes midler innenfor, oppleves som vide og godt tilpasset virksomhetenes behov. Mange prosjekter faller inn under flere tiltaksområder, og det ble gitt støtte til prosjekter innenfor alle tiltaksområder.

- Litt over 70 prosent av respondentene mener at tilskuddsbeløpet i stor grad har vært tilstrekkelig til å realisere prosjektene etter planen. Virksomheter som fikk færre midler enn de hadde søkt om, gir i noe større grad uttrykk for at tilskuddet ikke var fullt ut tilstrekkelig.
- Kompetansemidlene kan ikke brukes til lønn. De aller fleste virksomhetene uttrykker at denne begrensningen ikke har vært noe problem. Et unntak er virksomheter som har personell i turnus. Der må det vanligvis benyttes betydelige midler til vikarer når ansatte skal delta på kompetansetiltak.
- Kompetansemidlene skal anvendes innenfor tariffperioden. Flere virksomheter gir uttrykk for at det ble knapp tid til gjennomføring av prosjekter. Dette gjelder særlig der det skulle gjøres større innkjøp og det tok tid å gjennomføre innkjøpet i henhold til statens innkjøpsrutiner. Respondentene påpeker at utlysningen av midlene burde komme kort tid etter at tariffoppgjøret var gjennomført, dersom ordningen med tariffavsatte kompetansemidler skal videreføres.
- Respondentene gir i intervjuene uttrykk for at det er et stort behov for ordningen. Hovedinntrykket er at ordningen først og fremst benyttes av virksomhetenes personaladministrasjon. Den gir en mulighet for å utforme kompetansetiltak som ellers ikke ville blitt gjennomført i samme grad, samtidig som støtten utløser egne midler fra virksomheten. Personalledere opplever at ordningen gir dem gode kort på hånden i en hverdag preget av sterk konkurranse om virksomhetens egne budsjettmidler.
- Initiativet til prosjektene kommer i de fleste tilfellene fra virksomhetens personalavdeling, men kan også komme fra virksomhetens ledelse, tillitsvalgte eller ansatte. Virksomhetens øverste leder er gjerne involvert i den formelle beslutningen om å søke midler fra ordningen, mens personalleder, ofte i samarbeid med avdelingsledelse, står for gjennomføringen av prosjektene.
- Graden av tillitsvalgtes involvering varierer etter hvilken type prosjekt det dreier seg om. Samlet mener rundt 60 prosent av respondentene at tillitsvalgte i liten grad er involvert i prosjektene.
- Den sentrale tilretteleggingen oppleves av respondentene som god. Virksomheter som søkte midler i begge tariffperiodene, opplevde ikke noen vesentlig forskjell verken i utlysningen eller tilretteleggingen mellom Vox og Difi.
- Utlysning av midlene foregår elektronisk via statens personalmeldinger. Det er noe tilfeldig hvordan respondentene ble kjent med ordningen, og hvordan informasjon om ordningen spres i virksomhetene. I mange tilfeller vil det være andre personer enn den som mottar personalmeldingen, som vil være en potensiell søker til ordningen. Dette gjør det viktig å finne gode måter å spre informasjon om ordningen på.
- Grunnene til at virksomhetene søker kompetansemidler fra ordningen, kan være flere. Mange virksomheter nevner den økonomiske situasjonen i virksomheten

og mangelen på tilgjengelige kompetansemidler innenfor de vanlige budsjettene. Noen respondenter mener at kompetanse og læring er viktig generelt, eller at ansatte i virksomheten hadde et behov for faglig utvikling. Det kan også være endringer utenfra som gjør at virksomheten får behov for å sette i gang kompetanseprosjekter. Lovendringer som gir nye arbeidsoppgaver eller fører til omorganisering, eller krav fra overordnede myndigheter om å gjennomføre endringer er eksempler på dette.

- Ordningen fremmer i mindre grad forsøksvirksomhet. De færreste respondentene vil bruke uttrykket *forsøksprosjekt* om sitt prosjekt. Derimot mener de fleste at deres prosjekt kan gå under rubrikken *utviklingsprosjekt*.
- Prosjektene har i stor grad vært forankret hos personalledelsen. Det er som oftest personalavdelingen som har hatt ansvaret for å gjennomføre prosjektene, og som også har hatt ansvaret for å evaluere dem. Noen prosjekter har hatt sterk støtte fra virksomhetens ledelse, men andre har sett ut til å mangle dette.
- Få prosjekter har karakter av samarbeidsprosjekter mellom statlig virksomheter eller med andre offentlige etater. Fem av seksten virksomheter oppgir at de har hatt et samarbeid med andre etater. Fire av disse var relativt store prosjekter. Alle virksomhetene har imidlertid kjøpt tjenester eller benyttet eksterne leverandører i sine prosjekter.
- I de fleste virksomhetene mener respondentene at prosjektene falt sammen med virksomhetens mål og dermed kunne ses som en integrert del av virksomhetens kompetansepolitikk. Mange svarte at de ikke trodde prosjektet ville blitt gjennomført uten støtte i form av kompetansemidler fra ordningen.
- 86 prosent av dem som svarte, mener at prosjektet traff målgruppen i stor grad. De resterende 14 prosentene mener prosjektet traff i middels grad. Uttalelsene fra respondentene tyder på at det særlig er ledere det er vanskelig å nå med kompetanseprosjektene.
- Suksesskriterier for prosjektene: god planlegging, jobbe med forankring og integrasjon, satse på kompetanse og kvalitet og sikre prosjektframdrift ved bruk av eksterne kompetanse.
- Utfordringer for prosjektene: engasjere ledere, holde tidsfrister, finansiere vikarer for ansatte som går i turnus, bruke tid på å endre kulturer og verdier og ha tid og ressurser til å følge opp i ettertid.
- Virksomhetene er positive til å formidle erfaringer fra prosjektene, men trenger ofte hjelp og støtte til å knytte kontakter og utvikle nettverk.
- Resultatene fra denne undersøkelsen gir grunn til å tro at de enkelte prosjektene som får støtte, har stor grad av måloppnåelse, og at selve ordningen dermed også har det. Virksomhetene som har vært med i denne undersøkelsen, gir uttrykk for at det er et stort behov for ordningen.

1 Innledning

Tariffavsatte kompetansemidler

Partene i staten har siden 1990-årene gjort kompetanseutvikling til et tema i avtaleverket. Hovedavtalen i staten har et eget punkt om kompetanseutvikling som slår fast prinsippene for kompetanseutvikling i staten. Ledelsen i statlige virksomheter har et overordnet ansvar for kompetanseutviklingen i virksomheten, men også den enkelte ansatte har et ansvar for egen kompetanseutvikling.

Kompetanseutvikling ses av partene som avgjørende for at statlige virksomheter skal ha evne og mulighet til å løse sine oppgaver og gjennomgå nødvendige omstillingsprosesser. Hovedavtalen i staten slår fast at det er viktig at mål og midler for personalutvikling inngår i virksomhetsplan og budsjett.¹

Selv om statlige virksomheter har et selvstendig ansvar for kompetanseutviklingen i virksomheten, har tariffpartene i staten siden 1990-årene avsatt betydelige midler til kompetanseutvikling i statlige virksomheter i forbindelse med tariffforhandlingene.² Gjennom dette har partene villet legge til rette for en styrket kompetanseutvikling og villet bidra til å utvikle og fornye statlige virksomheter. Samtidig skal den enkelte tilsatte få mulighet til å utvikle sin kompetanse gjennom hele yrkeskarrieren. I Hovedtariffavtalen peker partene på at arbeidet med intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) og betydningen av å kunne nyttegjøre seg de ressurser og den kompetanse personer med etnisk minoritetsbakgrunn besitter, krever forsterket innsats med kompetansetiltak.³ Derfor har partene valgt å avsette midler i tariffforhandlingene for å stimulere til forsøks- og utviklingsprosjekter med kompetansetiltak. Ordningen med tariffavsatte kompetansemidler er dermed en egen ordning der statlige virksomheter kan søke om støtte til prosjekter innenfor de tiltaksområdene som partene har definert i Hovedtariffavtalen. Ordningen er ment å komme i tillegg til det kompetansearbeidet virksomhetene finansierer over sine budsjetter, og skal ikke fortrenge eller erstatte annen nødvendig kompetanseutvikling.

¹ Hovedavtalen i staten § 22.

² Difi (2008) En ny giv – strategiske veivalg for statens sentrale opplæring, Difi rapport 2008:16.

³ Hovedtariffavtalen i staten 2008–2010, pkt. 5.6. Kompetanseutvikling

I de tre siste tariffperiodene har det til sammen blitt satt av 80 millioner kroner.⁴ For tariffperioden 2004–2006 ble det avsatt 25 millioner kroner, 30 millioner kroner ble avsatt til kompetansetiltak i perioden 2006–2008, og 25 millioner er avsatt for inneværende tariffperiode. Det er det nåværende Fornyings-, administrasjons- og kirke-departementet (FAD) som har hatt ansvar for å administrere ordningen. Den praktiske forvaltningen av midlene ble for tariffperioden 2006–2008 utført av Vox, nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikk. I inneværende tariffperiode er det Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) som forvalter midlene til kompetanseutvikling i statlige virksomheter som er avsatt i punkt 5.6 i Hovedtariffavtalen i staten.

Evaluering av ordningen – problemstillinger og metodisk tilnærming

I forbindelse med lønnsoppgjørene i 2006 og 2008 avsatte de sentrale partene i staten henholdsvis 30 og 25 millioner kroner for å stimulere til forsøks- og utviklingsprosjekter. Pengene skulle gå til kompetansetiltak innen mangfolds- og IA-området, organisasjons- og ledelsesutvikling, metoder og verktøy for kompetanse- og karriereutvikling og utvikling av kompetanse for å hindre utstøting ved omstilling. I henhold til tariffavtalen vil «partene [...] i fellesskap evaluere ordningen».

Fafo fikk etter anbud i oppdrag å gå gjennom ordningen for partene. I mandatet for evalueringen ble Fafo blant annet bedt om å belyse følgende problemstillinger fordelt etter temaområder:

- Søknadsmassen: Hvilke(t) mønster/mønstre avtegner seg over tid, det vil si noen år tilbake, i søkning på midlene i antall, størrelse, ulike delformål, fra ulike sektorer, departementsområder, små og store virksomheter mv. Hvis det er endringer, hva kan de være uttrykk for?
- Prosess i virksomhetene: Hvordan blir virksomhetene kjent med midlene, hvordan initieres prosjektene og søknadene i virksomhetene, hvordan og hvor godt er de forankret i virksomhetene: i kompetanseplaner, i ledelsen og blant tillitsvalgte? Hva er effektene av prosjektene? Hvordan spres erfaringene i virksomheten og eventuelt eksternt?
- Sentral tilrettelegging: Oppfyller utlysningen og oppfølgingen av søknadene, herunder kontakt med, informasjon og (eventuell) støtte fra Difi, brukernes forventninger til service i forbindelse med søkingen om slike midler?

⁴ I tillegg kommer i alt 13 millioner kroner avsatt til utvikling av samarbeidskompetanse m.m. i tariff-periodene 2006–2008 og 2008–2010.

- Hvor målrettet er avtalen? Stimulerer den til bedre kompetanseutvikling innen de formål den angir? Er de omsøkte prosjektene nyskapende, tildeles midlene til reelle «forsøks- og utviklingsprosjekter»?
- Stimuleringsmidler eller subsidier I hvilken grad stimulerer/fremmer avsetningen kompetansearbeidet i de søkende/mottakende virksomhetene og i staten generelt? Fremmer midlene reelt sett kvalitativt bedre arbeid med kompetanseutvikling i statlige virksomheter? Er det noen (felles) kjennetegn/forutsetninger/suksesskriterier ved de prosjektene som lykkes? Muliggjør midlene «bare» flere ordinære prosjekter enn det ellers ville blitt gjennomført? Subsidierer de tiltak som uansett ville blitt gjennomført?

Denne rapporten skal gi innspill til den evalueringen av ordningen med tariffavsatte kompetansemidler som parten i staten har avtalt å gjennomføre. Tema og problemstillinger tar sikte på å belyse ordningen fra ulike sider. Sentrale problemstillinger dreier seg om hvordan søknadsmassen er sammensatt, hvordan prosessen har vært i de virksomhetene som har søkt tilskudd fra ordningen, og hvordan den sentrale tilretteleggingen har vært fra FAD, Vox og Difis side. I tillegg skal rapporten vurdere hvor målrettet ordningen fungerer, og i hvilken grad den virker stimulerende på kompetansearbeidet i staten.

Arbeidet med å evaluere ordningen har foregått gjennom analyse av søknadslistene for utlysningene de to siste tariffperiodene, 2006–2008 og 2008–2010, og gjennom en intervjuundersøkelse blant 17 utvalgte virksomheter som søkte kompetansemidler i tariffperioden 2006–2008. Det ble vurdert å benytte spørreskjema til statlige virksomheter for å samle inn data, men problemer knyttet både til å treffe relevante respondenter (søkere, potensielle søker og tillitsvalgte) og ønsket om mer utfyllende informasjon om prosjektgjennomføringen i virksomhetene gjorde at vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer som kunne gi kvalitativ dybdeinformasjon.

Gjennomgang av lister over søknader om kompetansemidler

Analysen av søknadsmassen har vært gjennomført på bakgrunn av datamateriale stilt til rådighet av Vox og Difi. Datamaterialet har bestått av oversikter over søknader på Excel-ark som er blitt satt opp på ulike stadier i søknads- og behandlingsprosessen for de to tariffperiodene 2006–2008 og 2008–2010. De viktigste kildene var oversikten over alle prosjekter ved tidspunkt for innstilling og regnskapsoversikt for prosjekter som ble tildelt støtte. I tillegg til dette har korrespondanse mellom etatene og departementet samt rapporter fra Vox og Difi til FAD vært brukt som kilder. Sluttrapportene fra de 17 prosjektene som ble valgt ut til intervjuundersøkelsen, har også blitt gjennomgått.

Den informasjonen som finnes i søknadsskjemaet, er først og fremst gitt for å gi en god og riktig presentasjon av prosjektene, ikke med tanke på klassifisering og sam-

menlikning med andre prosjekter. Kategoriene som er brukt, er ofte åpne og upresise, eller de kan være overlappende. Dette gjør det vanskelig å bruke søknadsmaterialet til systematiske sammenlikninger og gjør at vi ikke direkte kan sammenlikne tallene fra ulike tariffperioder. Til tross for disse svakhetene har Vox og Difi gjort et betydelig arbeid med å systematisere materialet, og det er for en stor del dette materialet som ligger til grunn for de tallene som blir presentert her.

Intervjuundersøkelsen – 17 utvalgte virksomheter

For å få svar på problemstillinger som krever informasjon ut over den som finnes i søknadene, gjennomførte vi intervjuer i et utvalg på 17 statlige virksomheter som hadde søkt om kompetansemidler i tariffperioden 2006–2008. En av virksomhetene fikk avslag på sin søknad. Virksomhetene ble valgt ut av Fafo med sikte på å få variasjon i typen prosjekt som det var søkt støtte til, variasjon i lokalisering og størrelse på virksomhetene og om virksomhetene også hadde søkt midler for tariffperioden 2008–2010. Tabell 1 viser hvilke virksomheter som ble valgt ut til intervjuundersøkelsen, og hvilken målgruppe prosjektene i virksomheten hadde.

Tabell 1 Virksomheter valgt ut for telefonintervju i perioden desember 2009–januar 2010. Virksomheter som søkte om tilskudd i tariffperioden 2006–2008.

Virksomhet	Målgruppe for prosjekt
Arbeids- og inkluderingsdep.	Forværelsessekretær, e-læring
Bioforsk	Forskere
Brønnøysundregistrene	Saksbehandlere og ledere
Bufetat region vest	Barnevernansatte
Fylkesmannen i Hedmark	Ledere
Helse- og omsorgsdepartementet	Hele virksomheten
Huseby Kompetansesenter	Svaksynte ansatte
Ullersmo fengsel	Nyslåtte avdelingsledere
Kripos	Politifolk
Nasjonalt folkehelseinstitutt	Ledere, tillitsvalgte, personalmedarbeidere
NAV Pensjon og ytelser	Ansatte
Oslo bispedømmeråd	Unge prester
Riksantikvaren	Ledere
Sjøfartsdirektoratet	Alle ansatte i direktoratet
Toll- og avgiftsetaten	Ledere
Tollvesenet, region Midt-Norge	Ledere, fagpersonell, kontorpersonell
Fylkesmannen i Sør-Trøndelag	Ansatte

Det ble lagt opp til å gjennomføre to intervjuer i hver virksomhet. I en av virksomhetene viste det seg vanskelig å finne noen som hadde kjennskap til prosjektet, og som kunne delta i intervjuundersøkelsen. Intervjuene ble derfor ikke gjennomført. I de 16 resterende virksomhetene ble det gjennomført intervju med kontaktpersonen for prosjektet samt en annen ansatt med kjennskap til prosjektet, fortrinnsvis en tillitsvalgt. Vi ba om å få snakke med den tillitsvalgte som hadde best kjennskap til prosjektet. I noen virksomheter hadde ikke nåværende tillitsvalgt informasjon om prosjektet, og vi ba da om å få snakke med en annen ansatt som kjente til prosjektet.

Alle sluttrapporter fra prosjektene i virksomhetene som ble valgt ut til intervjuundersøkelsen, ble gjennomgått. Intervjuene som ble gjennomført, var semistrukturerte, og respondentene svarte både på konkrete spørsmål og kunne gi utdypende svar. De konkrete spørsmålene skulle besvares kort og tildeles en verdi for direkte sammenlikning med andre svar, mens utdypende kommentarer og redegjørelser for erfaringer med prosjektene ble registrert skriftlig. Sitatene som brukes i denne rapporten, er ikke en ordrett gjengivelse av det respondenten sa, men er basert på en skriftlig nedtegnelse i intervjusituasjonen. I noen tilfeller har vi tilføyd ord i nedtegnelsene i ettertid for å skape meningsfulle setninger. Der meningsholdet i sitatene er endret, for eksempel for å anonymisere innholdet, er dette markert ved at den endrede setningsdelen er satt i harde klammer [...].

I tillegg til intervjuene som ble gjennomført med virksomhetene, ble det gjennomført intervjuer med Vox og Difi. Sentrale spørsmål til etatene var hvordan den sentrale tilretteleggingen rundt søknadsprosessen de to siste tariffperiodene hadde vært. I tillegg ble det stilt spørsmål for å oppklare forhold som hadde med tolkningen av datamaterialet som var stilt til disposisjon å gjøre. I tillegg har Vox og Difi gitt svar på spørsmål og informasjon via e-post.

Oppbyggingen av rapporten

Kapittel 2 gir en presentasjon av søknadsmassen og redegjør kort for hvordan Vox og Difi har arbeidet med søknadene. Kapittelet gir en generell oversikt over hvordan midlene er fordelt. Det neste kapittelet tar for seg søknadsprosessen i virksomhetene. Vi ser på hvordan retningslinjene for ordningen oppfattes av virksomhetene, og hvilken holdning virksomhetene har til hele ordningen. Kapittel 3 gir også en analyse av hvem som har tatt initiativ til prosjektene og vært aktive i søknadsprosessen.

Kapittel 4 tar for seg den sentrale tilretteleggingen, informasjonen og saksbehandlingen og hvordan virksomheter som har søkt flere ganger, har opplevd dette.

I kapittel 5 ser vi eksempler på ulike prosjekttyper og erfaringer fra gjennomføringen av prosjektene. Hvordan er prosjektene forankret i virksomheten, og hva opplevde de var suksesskriterier og utfordringer i gjennomføringen av prosjektene?

Virksomhetenes formidling av erfaringene fra prosjektene til andre virksomheter behandles i kapittel 6, og kapittel 7 gir en samlet vurdering av ordningen.

Et utvalg av uttalelser som er gitt i intervjuene er samlet i hvert kapittel. Disse sitatene er gitt en litt annen typografisk utforming og plassert inn i rammer for å skille dem fra den løpende teksten.

2 Søknader og bevilgninger

I dette kapitlet ser vi på fordelingen av de tariffavsatte kompetansemidlene i statlig tariffområde de to siste tariffperiodene. I tariffperioden 2006–2008 hadde Vox ansvaret for å forvalte midlene, mens ansvaret deretter ble overført til Difi. Difi har derfor vært sekretariat for midlene for tariffperioden 2008–2010.

Kompetansemidler fordelt i tariffperioden 2006–2008

I Hovedtariffavtalen i staten 2006–2008 avsatte partene 30 millioner kroner til kompetansetiltak for å stimulere til forsøks- og utviklingsprosjekter. Midlene ble utlyst gjennom FADs Personalmelding (PM) 2007–02 den 29. januar med søknadsfrist 30. mars 2007. Foruten FADs personalmelding var retningslinjer for tildeling av midler og søknadsskjema utarbeidet av Vox tilgjengelig på Vox' hjemmeside.

Vox fikk i oppdrag å forvalte 23 millioner kroner. Det resterende beløpet på 7 millioner kroner ble avsatt til fordeling av departementet. Begrunnelsen for dette var at FAD ønsket å stimulere til å starte større såkalte modellprosjekter og sikre at midler også ble benyttet til prosjekter som skulle bidra til bedre nyttiggjøring av kompetansen til personer med innvander- eller minoritetsbakgrunn. Bakgrunnen var at det erfaringsmessig var vanskelig å få fram gode prosjekter på dette området.⁵

Antall søknader og avslag

Vox mottok i alt 107 søknader. Noen av disse ble mottatt etter søknadsfristen, men ble likevel behandlet. Tre søknader kom fra virksomheter utenfor det statlige tariffområdet og ble avvist.

Vox behandlet søknadene og foreslo et utvalg prosjekter som kunne overføres til FAD som modellprosjekter eller prosjekter der målgruppen inkluderte personer med innvander-/minoritetsbakgrunn. Åtte prosjekter ble foreslått overført til FAD. Kompetansemidlene som var holdt igjen i departementet, ble benyttet til disse prosjektene samt til noen prosjekter som var direkte initiert av departementet.

⁵ Opplysninger i e-post fra FAD 11.01.2010

Det ble avholdt to møter mellom FAD og Vox. Vox utarbeidet innstillinger til tildeling. Søknader med tildelingsbeløp under 500 000 kroner ble innvilget av Vox, mens for søknader med tildelingsbeløp over 500 000 kroner, laget Vox en innstilling som ble forelagt FAD, som gjorde vedtak om tildeling. Etter at tildelingsvedtak var fattet, satt Vox igjen med 68 prosjekter som hadde fått tilskudd, og som etaten skulle følge opp.⁶ Åtte prosjekter ble overført FAD for oppfølging av departementet, mens 28 prosjekter hadde fått avslag, blitt avvist eller hadde trukket sin søknad.⁷ Tabell 2 viser en oversikt over antallet søknader som ble innvilget, og hvor mange som ble overført fra Vox til FAD for videre oppfølging. Av de 98 gyldige søknadene ble litt over 78 prosent innvilget.

Tabell 2 Oversikt over prosjekter og behandling. Vox 2007.

	Antall	Beløp	Vedtak	Oppfølging
Prosjekter tildelt av Vox	49	Under 500 000	Vox	Vox
Prosjekter forelagt FAD for tildeling	19	Over 500 000	FAD	Vox
Prosjekter overført til FAD	8		FAD	FAD
Avslag/trukket søknad	28			
Søknader utenfor tariffområdet	3			
Prosjekter totalt	107			

Tiltaksområder

Blant de 68 prosjektene som Vox hadde ansvaret for å følge opp, var det en relativt jevn fordeling av prosjekter på tre av tiltaksområdene midlene var utlyst innenfor. Mange av søknadene lå innenfor tiltaksområdene *organisasjons- og ledelsesutvikling, metoder og verktøy for kompetanse- og karriereutvikling* og *utvikling av kompetanse for å hindre utstøting ved omstillingsprosesser*. Søker kunne plassere prosjektet inn under flere tiltaksområder, og mange hadde gjort det. Det var likevel færre prosjekter som var plassert innenfor tiltaksområdene *oppfølging av IA-avtalen* og området som gjaldt *bedre nyttiggjøring av kompetansen til personer med etnisk minoritetsbakgrunn i statlig sektor*. Noe av grunnen til dette var at flere av prosjektene som var plassert under disse områdene, for eksempel fire prosjekter som berørte ansatte med minoritetsbakgrunn, var overført til FAD for direkte oppfølging av departementet. Tabell 3 viser en oversikt

⁶ Opprinnelig 69 prosjekter, men ett trakk seg

⁷ Tallene framgår av økonomisk oversikt over tildelinger, Vox' arkiv samt samtaler med Vox.

over tiltaksområdene slik de var definert i retningslinjene for bruk av kompetansemidler i tariffperioden 2006–2008.⁸

Tabell 3 Oversikt over hvilke tiltaksområder prosjektsøker mente prosjektet hører inn under. Flere alternativer er mulig. Søknader som fikk tilskudd, Vox 2007.

Tiltaksområde	Antall prosjekter
Organisasjons- og ledelsesutvikling som skal føre til økt involvering av medarbeidere/tillitsvalgte, herunder prosjekter for lokal personal- og lønnspolitikk	37
Metoder og verktøy for kompetanse- og karriereutvikling, læring på arbeidsplassen og utvikling av lærende organisasjoner	44
Utvikling av kompetanse for å hindre utstøting ved omstillingsprosesser og tilrettelegge for at arbeidstakerne kan fortsette i aktivt arbeid	38
Oppfølging av intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv	25
Bedre nyttiggjøring av kompetansen til personer med etnisk minoritetsbakgrunn i statlig sektor	3

Målgrupper

Virksomhetene som søkte om midler til prosjekter, skulle gjøre rede for hvilke målgrupper blant de ansatte prosjektet skulle inkludere. Det fantes imidlertid ikke noen forhåndsdefinerte kategorier i søknadsskjemaet. I mange tilfeller var prosjektene rettet mot flere og sammensatte målgrupper, og Vox peker på at det har vært vanskelig å kategorisere målgruppene. Vox anbefalte i sin rapport til departementet at det ved senere utlysninger ble opprettet egne felt for registrering av målgruppe i søknadsskjemaet.⁹ Det ser ikke ut til at dette er fulgt opp foreløpig.

En gjennomgang av prosjektene viser at mange prosjekter har alle eller store deler av de ansatte som målgruppe. Dette er gjerne prosjekter som er utformet som kurs eller opplæring i sentrale tema for virksomheten, for eksempel innenfor helse, miljø og sikkerhet, eller er del av en faglig eller kulturell integrasjonsprosess i virksomheten. En del prosjekter har som mål å gi en avgrenset gruppe arbeidstakere spesiell opplæring innenfor et bestemt tema, det kan for eksempel dreie seg om lederutvikling. En tredje gruppe prosjekter er de som retter seg inn mot en mindre gruppe ansatte som trenger ny kunnskap for kunne fortsette i arbeidslivet, enten på grunn av endringer i arbeidslivet generelt eller på grunn av at virksomheten har fått nye oppgaver og arbeidsmetoder. Slike prosjekter vil i mange tilfeller være individrettede og dreie seg om et begrenset antall ansatte. Tabell 4 viser en oversikt Vox har laget på bakgrunn av

⁸ Retningslinjer for bruk av kompetansemidler, Hovedtariffavtalen 2006–2008, pkt. 5.6

⁹ Vox, *Rapport fra tildelingen av kompetansemidler i statlig tariffområdet 2007*

den informasjonen som finnes i søknadsskjemaet, over hvordan prosjektene fordeler seg på ulike målgrupper.

Tabell 4 Antall prosjekter innenfor ulike målgrupper. Vox 2007.

Målgruppe	Antall prosjekter
Ansatte unntatt ledere	19
Administrativt ansatte, stab, sentralbord	6
Diverse ansatte, blant annet tillitsvalgte og ledere	14
Alle ansatte	13
Alle ansatte i en avdeling	1
Ledere	11

En grov oversikt viser at rundt 35 prosent av prosjektene omfattet ledere, enten alene eller i kombinasjon med andre grupper, 35 prosent involverte alle ansatte i virksomheten, og rundt 30 prosent var innrettet mot særskilte grupper eller avdelinger i en virksomhet.

Tilskuddets størrelse

Virksomhetene søkte om til sammen rundt 55 millioner kroner i støtte. Med en ramme for tilskudd på 30 millioner kroner gir det en dekning på 55 prosent av det samlede søknadsbeløpet. Det innvilgede tilskuddsbeløpet i prosjektene Vox hadde oppfølgingsansvar for, varierte fra 15 000 til 2,5 millioner kroner. 79 prosent av prosjektene lå innenfor en tilskuddsramme på 500 000 kroner, og 37 prosent av midlene ble fordelt til disse virksomhetene.¹⁰ I tabell 5 kan vi se hvordan prosjektene fordeler seg innenfor ulike tilskuddsrammer.

Tabell 5 Antall prosjekter innenfor ulike tilskuddsrammer. Vox 2007.

Tilskuddsbeløp i 1000 kroner	0–49	50–99	100–149	150–199	200–499	500–999	1000–1999	> 2000	Sum
Antall prosjekter	6	14	9	11	14	9	3	2	68
Prosentandel	9 %	21 %	13 %	16 %	21 %	13 %	4 %	3 %	100 %

¹⁰ Beregnet på basis av utbetalingene til bedriftene som Vox hadde ansvar for å følge opp.

Forvaltning og oppfølging

Virksomheter som var aktuelle for støtte, men som ikke hadde en tilfredsstillende kostnads- og finansieringsplan, ble fulgt opp av Vox i form av brev og telefonhenvendelse. Vox erfarte at det var et fellestrekk ved mange prosjekter at de manglet en konkret kostnadsplan, og at mange prosjekter krevet omdisponering av midlene i forhold til det som framgikk av prosjektsøknaden.¹¹ Midlene ble utbetalt gjennom en fordelingsnøkkel der virksomheter som skulle ha tilskudd under kroner 100 000, fikk utbetalt alle midlene på en gang. Større beløp ble fordelt i rater etter avtale med virksomheten. Vox innkalte ti av virksomhetene som hadde store prosjekter, til et møte for å gjennomgå prosjektene med tanke på budsjett, framdrift og erfaringsspredning.

Vox fulgte opp prosjektene underveis gjennom statusrapporter og direkte henvendelser. For mange av virksomhetene dreiet kommunikasjonen med Vox seg om søknad om utsettelse i forhold til den framdriftsplanen som var lagt til grunn for prosjektene. Ved avslutning av tariffperioden skulle prosjektene være gjennomført. Virksomhetene var da forpliktet til å sende inn en sluttrapport. De fleste prosjektene var på det tidspunktet formelt avsluttet.

Vox gjennomførte ikke egne formidlingskonferanser med sikte på å spre erfaringer fra prosjektene, men deltok med en representant på enkelte konferanser der erfaringer fra enkeltprosjekter ble formidlet.

Kompetansemidler fordelt i tariffperioden 2008–2010

I Hovedtariffavtalen i staten 2008–2010 avsatte partene 25 millioner kroner til kompetansetiltak for å stimulere til forsøks- og utviklingsprosjekter. Midlene ble utlyst gjennom Personalmelding (PM) 2008–14 av 24. november 2008 med søknadsfrist 13. februar 2009. Søknader innkommet til og med 20. februar 2009 ble akseptert. Informasjon om ordningen ble også gjort tilgjengelig på Difis nettsider. Det var et vilkår for tildeling at midlene skulle anvendes innen utløpet av tariffperioden.¹²

Proseduren for søknadsbehandling var litt annerledes i tariffperioden 2008–2010 enn tidligere. Mens partene tidligere bare ble orientert om tildelingen, var det tariffpartene som dette året fattet endelig beslutning om tildeling etter å ha blitt forelagt en innstilling fra Difi.

¹¹ Vox, *Rapport fra tildelingen av kompetansemidler i statlig tariffområdet 2007*

¹² <http://www.difi.no/tilskuddsordninger/kompetansemidler> (13.01.10)

Antall søknader og avslag

Difi mottok 103 søknader. Én søknad kom inn lenge etter søknadsfristens utløp, som var blitt forlenget til 20. februar, og ble avvist. Difi innstilte til å bevilge 23,85 millioner i støtte til 86 prosjekter og avslå søknaden fra 16 søkere. Innstillingen ble forelagt hovedsammenslutningene som fattet endelig vedtak. Det ble, i henhold til regnskaps-oversikten, bevilget tilskudd på til sammen 24,5 millioner kroner til 71 prosjekter. Dette var noe færre prosjekter enn Difi innstilte til.

I materialet for de to tariffperiodene kan vi registrere at det er flere virksomheter som har sendt inn søknad flere ganger. Det behøver ikke nødvendigvis være de samme initiativtakerne eller avdelingene i virksomhetene som søker, men i noen tilfeller kan det dreie seg om oppfølgingsprosjekter.

Tiltaksområder

Tiltaksområdene som de utlyste midlene skulle brukes innenfor, ble fastsatt i hoved-tariffavtaleforhandlingene. Partene gjorde der noen mindre endringer i teksten sammenliknet med foregående tariffperiode og knyttet sammen punktet for oppfølging av IA-avtalen med arbeid for nyttiggjøring av kompetansen til personer med etnisk minoritetsbakgrunn. Som ved tidligere søknadsrunder kunne virksomhetene krysse av for flere tiltaksområder et prosjekt kunne falle inn under. En oversikt over tiltaks-områdene og andelen prosjekter som hører til hvert område, finnes i tabell 6.

Tabell 6 Oversikt over antall prosjekter som faller inn under hvert tiltaksområde (flere kryss mulig). Ved utregning av andel har prosjekter der det er krysset av for flere tiltaksområder, blitt vektet etter antallet kryss (2 = 0,5, 3 = 0,33 og 4 = 0,25). Søknader som fikk tilskudd, Difi 2009.

Tiltaksområde	Antall prosjekter	Andel prosjekter, vektet
Større mangfold og oppfølging av intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv og bedre nyttiggjøring av kompetansen til personer med etnisk minoritetsbakgrunn	28	19 %
Organisasjons- og ledelsesutvikling som skal føre til økt involvering av medarbeidere/tillitsvalgte, herunder prosjekter for lokal personal- og lønnspolitikk	36	24 %
Metoder og verktøy for kompetanse- og karriereutvikling, læring på arbeidsplassen og utvikling av lærende organisasjoner	57	42 %
Utvikling av kompetanse for å hindre utstøting ved omstillingsprosesser og tilrettelegge for at arbeidstakerne kan fortsette i aktivt arbeid	27	15 %

Vi ser at for tariffperioden 2008–2010 falt hovedtyngden av prosjektene inn under tiltaksområdet *metoder og verktøy for kompetanse- og karriereutvikling*, mens de andre tiltaksområdene hadde noe færre prosjekter. Fordi prosjektene gjerne faller inn under flere tiltak, er det vanskelig å si noe sikkert om prosjektenes hovedtema. En oversiktsrapport Difi laget på bakgrunn av innstillingene, viser at bare to prosjekter hovedsakelig dreiet seg om IA-tiltak, mens elleve prosjekter konsentrerte seg om personer med etnisk minoritetsbakgrunn.¹³

Sammenlikner vi antallet prosjekter innenfor de ulike tiltaksområdene ved tildelingen i 2009 med prosjekter fra foregående tariffperiode, ser vi at antallet prosjekter innenfor *metoder og verktøy for kompetanse- og karriereutvikling* har økt noe. Prosjekter innenfor IA-området ser ut til å ha blitt noen færre. Kategoriene er imidlertid svært vide, og slike endringer fra en periode til en annen kan godt skyldes tilfeldige svingninger eller upresis registrering.

Målgrupper

Det fantes ingen forhåndsdefinerte kategorier i søknadsskjemaet for angivelse av prosjektenes målgruppe. Dette gjør det vanskelig å si noe presist om målgruppene. Difi har registrert målgruppene på basis av søknadene. I mange prosjekter er hvem som skal utgjøre målgruppen, relativt upresist formulert, som «først og fremst ledere, periodevis alle tilsatte» eller «ledergruppe, tilsatte og tillitsvalgte». En grov gjennomgang av Difis liste over de prosjektene som fikk tildeling, viser at omtrent 30 prosent av prosjektene er rettet inn mot ledere, enten alene eller i kombinasjon med andre grupper, for eksempel tillitsvalgte. For rundt 40 prosent av prosjektene er målgruppen alle ansatte i søkervirksomheten, og for de siste 30 prosentene er målgruppen særskilte grupper eller avdelinger i en virksomhet. Denne fordelingen er ikke ulik den vi kan se fra foregående tariffperiode da prosjekter med ledere som målgruppe utgjorde rundt 35 prosent, det samme som prosjekter rettet inn mot alle ansatte, mens rundt 30 prosent var rettet inn mot særskilte grupper i virksomheten.

¹³ Difi, *Oversiktsrapport* (regneark)

Tilskuddets størrelse

For tariffperioden 2008–2010 søkte virksomhetene om til sammen 77,5 millioner kroner. Tariffpartene hadde satt av 25 millioner til tilskudd, noe som gir en dekning på 32 prosent av det samlede søknadsbeløpet. Tilskuddsbeløpene i prosjektene varierte fra 30 250 til 1,2 millioner kroner. 78 prosent av prosjektene lå innenfor en tilskuddsramme på 500 000 kroner, og 55 prosent av midlene ble fordelt blant disse prosjektene. I tabell 7 kan vi se hvordan prosjektene fordeler seg innenfor ulike tilskuddsrammer.

Tabell 7 Antall prosjekter innenfor ulike tilskuddsrammer. Difi 2009.

Tilskuddsbeløp i 1000 kroner	0-49'	50'-99'	100'-149'	150'-199'	200'-499'	500'-999'	1000'-1999'	> 2000'	Sum
Antall prosjekter	1	5	9	3	37	15	1	0	71
Prosentandel	1 %	7 %	13 %	4 %	52 %	21 %	1 %	0 %	100 %

Forvaltning og oppfølging

Difi valgte å akseptere søknader som kom inn inntil én uke etter søknadsfrist, blant annet for å sikre et større antall søknader.¹⁴ Ved avslutning av inntaket lå antallet søknader omtrent på nivå med tidligere utlysninger, men det totale søknadsbeløpet var økt betydelig i forhold til foregående tariffperiode. Difi peker i sin rapport til departementet på at dette kan bety at virksomhetene har blitt mer ambisiøse i sine prosjektsøknader.

Alle søknadene ble behandlet av minst to saksbehandlere i Difi. De fleste søknadene fikk kutt i bevilgningen i forhold til beløpet det var søkt om. Bare et mindre antall søknader med søknadsbeløp under 200 000 kroner fikk innvilget hele beløpet.

Midlene ble sendt virksomhetene forskuddsvis i rater avhengig av tilskuddsbeløpets størrelse. Større prosjekter skal sende inn rapport og regnskap over framdriften før siste utbetaling finner sted. Difi skal ha fått tilsendt sluttrapport og regnskap for alle prosjektene innen 1. oktober 2010.

Difi har tatt initiativ til å utforme planer for spredning av erfaringer fra prosjektene. Målet er at virksomhetene sikrer informasjonstilgang gjennom bruk av nettsider og deltakelse på konferanser og i nettverk. Difi vil for inneværende periode søke å bygge nettverk mellom virksomheter som gjennomfører prosjekter, formidle informasjon om relevante tiltak på egne nettsider og forsøke å benytte virksomheter som har gjennomført prosjekter, som ressurs i opplærings- og kursvirksomhet.¹⁵

¹⁴ Difi, *Tariffåvsatte kompetansemidler 2008–2010. Orienterende notat til partene.*

¹⁵ Difi, *Tariffåvsatte kompetansemidler 2008–2010 – spredning av virkemidler og erfaringer*

Endringer i søknadsmassen

Som det framgår av oversiktene over de to siste tariffperiodene, skjer det endringer i søknadsmassen fra én periode til en annen. Særlig tydelig er økningen i summene det søkes støtte til, som økte fra 55 til 77 millioner fra tariffperioden 2006–2008 til neste periode. Dette skyldtes ikke enkeltprosjekter med svært høye søknadssummer, men at prosjektsøknadene stort sett hadde høyere søknadssummer det året Difi forvaltet ordningen. En mulig medvirkende årsak til dette kan være at virksomhetene som søkte midler, har forbundet etaten Difi, i større grad enn etaten Vox, med omorganiseringsprosesser og større statlige opplæringsprosjekter. Dette kan i sin tur ha ført til en forventning om at også prosjektstøtten kunne være større. For noen av virksomhetene som søkte begge tariffperiodene, kan det også ha hatt betydning at de fikk innvilget hele eller store deler av søknadsbeløpet i første periode. Dette kan ha stimulert til å øke søknadsbeløpet. Det er ellers vanskelig å se noen særskilt grunn til at søknadsbeløpene skulle øke vesentlig. Intervjuene med virksomhetene gir inntrykk av at de har liten kunnskap om hvilke beløp andre virksomheter søker om, og hva som er «vanlig» å få.

De opplysningene som er samlet inn gjennom søknadene, gir først og fremst et grunnlag for en individuell vurdering av det enkelte prosjektet. De gir ikke et godt nok materiale til å analysere endringer over tid. Endringer i søknadsmønster kan komme av forhold som ligger utenfor ordningen, for eksempel økt offentlig oppmerksomhet rundt et tema, eller det kan skyldes at søkerne tilpasser seg det som skjer i søknadsprosessen og ellers innenfor ordningen, med sikte på å få støtte til prosjektene. Slik strategisk tilpasning er naturlig og gjør det mulig for dem som bevilger penger, og som forvalter ordningen, å styre søknadene og prosjektutformingen dersom de ønsker det. God informasjon vil øke virksomhetenes mulighet til å tilpasse seg. Dette gjelder enten man ønsker å påvirke søknadenes kvalitet eller tematiske orientering.

3 Kompetansemidlenes innretning og søknadsprosessen

Dette og de følgende kapitlene bygger på informasjon samlet inn gjennom intervjuundersøkelsen. I dette kapitlet skal vi se i hvilken grad virksomhetene som har søkt og fått midler, opplever ordningen, innretningen og kriteriene for å få kompetansemidler, og hvordan søknadsprosessen har forløpt i virksomhetene. Det er viktig å være klar over at det i all hovedsak er virksomheter som har fått tildelt midler, som har blitt intervjuet, bare én av virksomhetene fikk avslag på sin søknad. Det er dermed grunn til å tro at disse virksomhetene samlet sett er noe mer positive til ordningen enn et utvalg med tilfeldige statlige virksomheter. Det er også viktig å være oppmerksom på at det er et svært lite antall respondenter med i undersøkelsen, og at en angivelse av antall eller prosent ikke gir uttrykk for et generelt bilde, men først og fremst kan tjene til å få fram ulike holdninger.

Kompetansemidlenes innretning

De tariffavsatte kompetansemidlene stilles til rådighet av partene i hovedtariffoppgjøret i staten som del av tariffoppgjøret. Dette gjør ordningen spesiell sammenliknet med andre finansieringsordninger for kompetanseutvikling. I intervjuene med virksomhetene stilte vi flere spørsmål for å finne ut hvordan virksomhetene oppfatter ordningen, om den treffer virksomhetenes behov, og i siste instans om det er behov for ordningen.

Treffer utlysningen behov i virksomheten?

I denne undersøkelsen har vi intervjuet virksomheter som har søkt og/eller fått støtte til kompetansetiltak. Når vi spør virksomheter som har søkt og fått tilskudd fra ordningen, er det grunn til å tro at ordningen treffer behov i disse virksomhetene. Virksomhetene kan likevel ha nyttige synspunkter på hvordan ordningen blir oppfattet, og i hvilken grad de opplever at tiltaksområdene ordningen tar sikte på å dekke, møter reelle behov. Tabell 3 og 6 i kapittel 2 viser formuleringene av tiltaksområdene som fulgte utlysningen av kompetansemidler.

Vox og Difi som har forvaltet ordningen, har på sin side gitt uttrykk for at det kommer inn relativt få søknader. Det kan derfor være at mange virksomheter opplever at ordningen ikke møter deres behov, og at de derfor avstår fra å søke midler. Å søke krever kjennskap til ordningen og kompetanse i å utforme prosjekter og lage prosjektsøknader. Det kan være at manglende kjennskap til ordningen og manglende trygghet når det gjelder søknadsprosessen kan være en medvirkende årsak til at ikke flere statlige virksomheter søker støtte til kompetanseprosjekter.

De aller fleste som ble intervjuet i vår undersøkelse (76 prosent), svarte at utlysningen traff virksomhetens behov i stor grad, bare én respondent svarte at utlysningen traff i liten grad. I de utdypende svarene kom det fram at de fleste mente at utlysningen er åpen og favner mange tema som har med utvikling av kompetanse å gjøre. Samtidig kan nok de generelle formuleringene skape noe usikkerhet hos søkere som ikke har vunnet erfaring. Noen pekte på at deres prosjekt lå i utkanten av det som var målet med ordningen, og at det fantes viktige prosjekter som ville falle utenfor slik utlysningen nå var formulert. Hovedinntrykket til respondentene var imidlertid at ordningen i stor grad traff virksomhetenes behov.

OM UTLYSNINGEN TREFFER VIRKSOMHETENS BEHOV

Vi var litt usikre. Prosjektet lå i periferien. Var usikker på utfallet. Da vi fikk det ene prosjektet avslått, oppfattet vi dette som at vi ikke var primær målgruppe.

Utllysningen er tematisk åpen. Lite begrensninger hvis det dreier seg om kompetanse.

Man må kunne lese utlysningene. Jeg har fulgt med såpass lenge at jeg vet litt om hva som ligger innenfor. Viktig å argumentere for hvorfor prosjektet passer inn i utlysningen.

På den ene siden er reglene vide, og på den annen side kan de være begrensende. Vi har ting vi kunne tenkt oss å gjøre, men som ikke har falt inn under dette.

Da respondentene ble bedt om å angi hvilke prioriteringsområder deres prosjekt hører inn under, oppga over halvparten to eller flere områder. Som tabell 8 viser, var det en relativt jevn fordeling mellom de ulike tiltaksområdene med unntak av tiltak for bedre nyttegjøring av kompetansen til personer med etnisk minoritetsbakgrunn, der det kun var én respondent som mente deres prosjekt hørte inn under dette tiltaksområdet.¹⁶ De fleste respondentene valgte å plassere virksomhetens kompetanseprosjekt innenfor flere tiltaksområder. Dette gjør at hvert av de fire første tiltaksområdene ifølge respondentene har relevans for over halvparten av prosjektene i virksomhetene.

¹⁶ Dette kan ha sammenheng med at utvalget av prosjekter her er lite, og at fire av prosjektene som var rettet inn mot dette tiltaksområdet, ble overført til oppfølging av FAD.

Tabell 8 Hvilket tiltaksområde prosjektet hører inn under. (N = 28). Flere svar mulig. Antall svar totalt og hvor mange prosent av virksomhetene som kommer inn under tiltakesområdet. (N = 14)

	Antall	Prosent av virksomhetene
Organisasjons- og ledelsesutvikling	15	57
Kompetanse- og karriereutvikling	15	71
Hindre utstøting ved omstilling	11	57
Oppfølging av IA-avtalen	13	57
Etnisk minoritetsbakgrunn	1	7

Virksomhetenes synspunkter om tiltaksområdene går i all hovedsak i retning av at temaene er viktige og at de er så vide at det er lett å finne prosjekter som hører inn under ett eller flere tiltaksområder. Det er derfor grunn til å tro at også virksomheter som ikke har søkt, vil oppleve at ordningen i stor grad treffer deres behov.

I en slik søknadsprosess vil det alltid være ulike grader av strategisk tilpasning. Noen kan tenke at det er en fordel for søknaden å krysse av for flere tiltaksområder. Den kategoriseringen som er benyttet, ved at man kan krysse av for flere tiltaksområder, kan derfor gi et litt uklart bilde av prosjektenes tematikk. En søknadsprosess der søker bare kan krysse av for ett hovedtiltaksområde prosjektet faller inn under, vil trolig gi et bedre bilde av prosjektenes tematiske fordeling.

OM TILTAKSOMRÅDENE

Er nokså vide bokser. Viktig at det ikke er for innsnevrende.

De er ok, men veldig vide. Det har vært bra for oss. Hvis de sentrale parter ønsker å ha en klar retning på det, burde det kanskje snevres inn mer. Vi har kunnet søke om ulike ting hvert år med basis i hva vi har vært opptatt av å jobbe med.

Det var lett å finne aktuelle områder å søke midler på.

Disse temaene er på dagsordenen hvert år.

Etnisk står her. Men vi har jo ikke mange ansatte her.

Fysisk fostring bør være med i kriteriene. Det er viktig. Trening på grønn resept. Dette er noe av det viktigste for å løse utfordringene innenfor IA.

Har endret seg litt gjennom årene. De gangene vi har søkt, har ikke kriteriene begrenset oss i noen særlig grad.

Prioriteringsområdene begrenser litt. Det kan være greit.

Vi kunne tenke oss at rammene var noe videre, for det er viktig for oss å gjøre noe vi føler vi har behov for.

Størrelsen på tilskuddet og fordelingen av midler

Størrelsen på tilskuddet til hver enkelt virksomhet som får innvilget sin søknad, vil variere fra søknadsrunde til søknadsrunde. Flere faktorer vil spille inn, som antall søkere, hvilke beløp det søkes om, hvor stor andel av virksomhetene som blir tildelt midler, og den totale potten som er avsatt til fordeling. For tariffperioden 2006–2008 var både antallet søkere og beløpene det ble søkt om, relativt lave. I Vox' innstilling er 79 prosent av prosjektene som er innstilt til støtte, oppført med samme tilskuddsbeløp som det ble søkt om. Ved utlysningen neste tariffperiode (2008–2010) søkte omtrent det samme antallet virksomheter om samlet sett tre ganger så stor støtte. Det var i tillegg noe mindre penger avsatt til fordeling. Dette førte til at de aller færreste virksomhetene fikk tildelt det beløpet de søkte om, og dette gjaldt bare mindre prosjekter med søknadsbeløp under 200 000 kroner.

Virksomhetene som er intervjuet i denne undersøkelsen, hadde alle søkt for tariffperioden 2006–2008, og de fleste hadde fått tildelt hele beløpet de hadde søkt om i støtte. Ved siden av virksomhetene som fikk avslag, var det fem virksomheter som hadde fått større eller mindre reduksjoner i stønadsbeløpet.

Vi spurte virksomhetene i hvilken grad de opplevde at det bevilgede beløpet, sammen med eget tilskudd, var tilstrekkelig for å realisere prosjektene i henhold til planene. 19 av 26 respondenter mente at beløpet i stor grad var tilstrekkelig, to svarte at det i liten grad var tilstrekkelig til å realisere planene, mens fem respondenter mente tilskuddet i noen grad strakk til. Virksomheter som hadde fått redusert tilskuddet i forhold til søknadsbeløpet, ga i noe større grad enn de andre virksomhetene uttrykk for at tilskuddet ikke var tilstrekkelig.

Kommentarene viser likevel at synspunktene kunne variere noe, og at problemstillingen må ses i sammenheng med hvilken type prosjekt det dreiet seg om. Virksomheter som hadde søkt støtte til prosjekter som var klart avgrenset, som til gjennomføring av et kurs for de ansatte, hadde sjelden kommentarer til størrelsen på tilskuddet. Virksomheter som hadde søkt om støtte til større prosjekter som innebar for eksempel en omstillingsprosess i virksomheten, ga oftere uttrykk for at tilskuddet bare var et bidrag i en større prosess. En slik omstilling kunne være flytting av virksomheten, sammenslåing av ulike virksomheter eller overgang fra manuell til elektronisk saksbehandling i virksomheten. Ikke desto mindre var det mange som ga uttrykk for at kompetansemidlene var et helt nødvendig bidrag, og ga svært verdifull støtte til omstillingen.

OM DET BEVILGEDE BELØP VAR TILSTREKKELIG

Vi kunne trengt mer penger. Men når vi søker eksternt, er vi beredt til å ta egenandelen.

Vi hadde en budsjettsprikk [på rundt 12 prosent]. Dette ble dekket ved egne midler.

Det var bare nok til en start for oss. Summen var såpass stor at det var et bra tilskudd, men vi har en stor satsing. Vi vil gjerne at prosjektet fortsetter.

Vi fikk tildeling etter den planen vi hadde. Det medførte at prosjektet ble gjennomført uten problemer når det gjaldt ressurser. Avgjørende for at vi kom i havn.

En må skalere et prosjekt etter de pengene en har.

Det var få prosjekter i tariffperioden 2006–2008 som fikk lavere tilskuddsbeløp enn de hadde søkt om. Noen av respondentene i vår undersøkelse kjente imidlertid igjen problemstillingen fra søknader som var sendt inn tidligere, eller fra søknader i inneværende tariffperiode. De fleste ga uttrykk for at de både var forberedt på kutt, og at de hadde funnet måter å håndtere dette på når det inntraff.

OM AVSLAG ELLER REDUKSJON I TILSKUDET

Når vi får mindre, kan vi tilpasse. Denne gangen kjørte vi etter originalopplegget.

Vi fikk ikke midler i 2009. Fra personalkontorets side skulle vi gjerne hatt dette videre [men vi fikk ikke penger i år]. Da hadde det vært lettere å få det på agendaen igjen. Vi må slåss med IT og andre avdelinger [om de midlene som finnes].

Vi søkte om litt mer enn vi fikk. Nei, vi måtte ikke kutte vesentlig. Vi hadde tatt høyde for at dette skulle gjennomføres. Midlene opplevdes som en inspirasjon. Det som gjorde at vi kom i gang.

Fikk noe reduksjon, men vi justerte i forhold til det. Det går greit når man vet det i begynnelsen.

Fordelingen av midler kan gjøres på ulike måter. Når virksomhetene søker om mer penger enn det som ligger i potten, må det foretas et valg om hvordan midlene skal fordeles. For å høre virksomhetenes syn på dette spurte vi om de hadde noen oppfatning om hvordan midlene ideelt sett burde fordeles: Burde et mindre antall virksomheter få en større tildeling, eller burde alle med relevante søknader få tildeling, men avkortet i forhold til søknadsbeløpet?

De færreste respondentene hadde noen sterk oppfatning om dette, men resonnerte rundt spørsmålet. En oppfatning som gjorde seg gjeldende blant flere, var at små summer og kutt i søknadsbeløpet som kunne gjøre finansieringen utilstrekkelig, burde

unngås. Det var mange virksomheter som opplevde at de hadde fått en stor sum penger gjennom tilskuddet, og uttrykte at dette hadde vært nødvendig for å få en god effekt ut av prosjektet. Mange av respondenten la vekt på at det måtte være prosjektkvaliteten som var avgjørende for om de burde få tilskudd eller ikke.

Det var også noen som pekte på at det måtte være en fordeling mellom de statlige virksomhetene. Dette var tariffavsatte midler, og det var viktig at de kom mange til gode.

På bakgrunn av intervjuene er det vanskelig å si noe mer generelt om hvilket syn respondentene hadde på hvordan midlene burde fordeles. De hadde heller ingen innsikt i hvordan midlene i praksis ble fordelt, og hvilke vurderinger som ble gjort.

OM FORDELINGEN AV MIDLER

Generelt sett er delvis innfrielse er en uting. Det er bedre med noen gode tiltak enn å spre det jevnt ut over.

Generelt er jeg tilhenger av ikke å bruke for mye ostepøl. Det kan gjerne være større prosjekter med oppfølgingsmidler. Det er ikke nødvendig at alle gjør det samme. Det viktigste er at det foretas en ordentlig evaluering av de prosjektene som søker om støtte.

Prosjekter som når ut til mange, bør kanskje prioriteres.

Det ville kanskje være litt urettferdig hvis det er de samme som får hver gang. Dette kan skje over år. Det er lite innsikt i dette. Hvor store summer får virksomhetene, hvor ofte? Det kunne kanskje være mer informasjon om dette.

Hvis man får redusert tildeling, må man endre opplegget. Det er uheldig. Da blir det ofte et helt annet prosjekt.

Generelt er det lite nyttig og lite motiverende at man sprer en mindre sum penger på mange. Må vurdere prosjektene skikkelig, og at de som gir mest nytte ut fra prioriteringene, får skikkelig støtte/tildeling. Prosjektets innhold og seriositet bør være det avgjørende.

Midlene kan ikke brukes til lønn og utstyr

I retningslinjene for bruk av kompetansemidlene 2006–2008 står det spesifisert hva kompetansemidlene ikke kan brukes til.¹⁷ Det gis blant annet ikke støtte til dekning av lønnsutgifter for deltakerne i det aktuelle kompetanseutviklingstiltaket eller til innkjøp av utstyr (f.eks. IT-utstyr). Det kan likevel gis støtte til læremidler. Difi og Vox påpeker at de var nøye med å følge opp at virksomhetene overholdt disse begrensningene, men at det i noen tilfeller kunne være gråsoner, og at det da måtte utøves skjønn. Flere av møtene og samtalene Vox hadde med virksomhetene angående budsjett og gjennomføring av prosjektene, dreiet seg om bruken av midler til lønn til de ansatte. I noen

¹⁷ Retningslinjer for bruk av kompetansemidler, Hovedtariffavtalen 2006–2008, pkt 5.6.

tilfeller ble også innkjøp av læremiddelutstyr tatt opp. Dette viser at selv om retningslinjene er klare, kan det for virksomheter som søker for første gang, være utfordrende å budsjettere midlene og beregne egeninnsats i henhold til retningslinjene.

Vi spurte virksomhetene om det hadde vært et problem at de tildelte midlene ikke kunne brukes til lønn eller utstyr, og om dette hadde vært drøftet eller tatt opp på annen måte i forbindelse med prosjektutforming. De aller fleste virksomhetene uttrykker at begrensningene som ligger i retningslinjene, ikke har vært noe problem. Blant uttalelsene kan vi likevel trekke ut to eller tre momenter som kan være viktige for virksomhetene å være klar over ved utforming av prosjekter, og som partene som utformer ordningen, bør kjenne til.

Flere virksomheter pekte på at når de ikke kan bruke kompetansemidlene til lønn, må de kjøpe konsulenttjenester i stedet. De opplevde at det kan være svært vanskelig å få satt av egne personalressurser til å drive fram prosjektene, og der virksomhetens egne ansatte skal drive fram prosjektet ved siden av de daglige arbeidsoppgavene, ender det noen ganger med at prosjektframdriften blir for dårlig. Et alternativ er å sette en konsulent til å drifte prosjektet. Der konsulenten har faglig kompetanse som gir kompetanseutvikling i virksomheten, er dette et naturlig valg. Der det kun dreier seg om arbeidskraft, vil det kunne være en ren tilpasning til regelverket uten spesiell kompetansegevinst. Én virksomhet peker også på at man ved bruk av konsulenter i noen tilfeller mister muligheten til å bygge kompetanse internt.

Noen av virksomhetene vi intervjuet, hadde ansatte som gikk i turnus. De pekte på at det for dem var svært kostbart å gjennomføre kompetansetiltak som samlet mange ansatte eller ansatte fra flere avdelinger. Turnusdriften gjorde at når medarbeidere skulle hentes ut av turnusen for å gå på kurs eller delta på samlinger, måtte det ansettes vikarer til å fylle fraværet. Dette slo direkte ut på budsjettet, var svært kostbart og begrenset i stor grad muligheten til å ha fellessamlinger. Når kompetansemidlene ikke kunne brukes til ansettelse av vikarer, opplevde virksomhetene at det var utfordrende å legge opp kompetanseprosjekter som ikke la for stort press på virksomhetens egne lønnsmidler.

Enkelte respondenter pekte på fordelene ved at midlene ikke kan brukes til lønn og kjøp av utstyr. Både i prosjektene selv og i virksomheten for øvrig kan det være sterke rivninger om å få ta midler i bruk til ulike formål. Det kan for eksempel være krav om at prosjektet selv må skaffe IT-utstyr, eller at det må dekke lønn for å få frikjøpt assistanse fra en annen avdeling. For en medarbeider som sitter og styrer et kompetanseprosjekt, kan det da være en god støtte å kunne vise til retningslinjer for bruk av midlene for å sikre at de blir brukt etter intensjonene.

OM AT MIDLENE IKKE KAN BRUKES TIL LØNN OG UTSTYR

Egentlig ikke problematisk for oss.

Generelt sett, ordninger som holder lønn unna, har begrensninger, men vi henter kompetanse utenfra.

Det er ofte problematisk å få avsatt tid. [...] Vi har hatt ekstern tjeneste inne. Det var nyttig for å få framdrift i prosjektet.

For vår del ser vi at tiden til å gjennomføre og følge opp, er en knapphetsfaktor. Det er tidkrevende å følge opp større prosjekter. Det kan også bli liten tid til å følge opp og sette trykk på dette i organisasjonen. Noen lønnsmidler hadde vært en fordel, eventuelt en halv eller en hel stilling. Alternativet er å kjøpe tjenestene, men da får man ikke bygget kompetansen internt.

I dette prosjektet har det vært greit at det ikke har vært lønn. Vi må kjøpe konsulenter, så indirekte er det jo lønn.

Det har ikke vært noe problem. Det er greit at vi dekker lønnskostnader. Det er uproblematisk å dekke opp også i turnus. Viktig å beholde skillet mellom lønn og tilskudd.

Det er en utfordring for oss som har turnuspersonell. Når vi skal ha alle med på kurs, koster det enorme summer. Vi har regnet dette inn i søknaden. Vi henter midler på vikarbudsjetten og mikser det til at de reiser avdelingsvis, hjelper hverandre osv. Det er et logistikkproblem, men folk stiller opp.

Ikke problematisk. Må være noen føringer. Det skal ikke konkurrere med driftsbudsjettet. Vi kjøpte inn noe kritisk utstyr [etter å ha fått dette godkjent].

Turnuspersonell må tas ut av vekten, og det må settes inn vikar. Det gjør at det er veldig dyrt å gi kompetanseheving til ansatte som går i turnus.

Tid – utlysning og gjennomføring

Kompetansemidlene som utlyses, er en del av tariffoppgjøret. I departementets personalmelding fra 2007 der midlene ble utlyst, står det at midler som tildeles, skal anvendes innen tariffperiodens utløp med mindre særskilte hensyn tilsier noe annet.¹⁸ Dette setter noen begrensninger for hvor lang løpetid prosjektene det søkes støtte til, kan ha. Tidspunktet for utlysning av midlene og når den endelige avgjørelsen er tatt for hvordan midlene skal fordeles, vil også påvirke hvor lang tid det er til gjennomføring av prosjektene.

Midlene som ble utlyst for tariffperioden 2006–2008, ble utlyst i februar 2007 med søknadsfrist i mars samme år, mens midlene som ble utlyst for tariffperioden 2008–2010, ble utlyst i november 2008 med søknadsfrist i februar 2009. I begge tilfeller har store deler av det første året av tariffperioden forløpt før søknadsfristens

¹⁸ Det kongelige Fornyings- og administrasjonsdepartement, PM 2007-02, Støtte til kompetanseutvikling i staten 2006–2008.

utløp. Enkelte av virksomhetene vi snakket med, påpekte at det ville være en fordel at utlysning og søknadsbehandling var avviklet langt tidligere i tariffperioden for å gi mer tid til gjennomføring av prosjektene. Det var særlig større prosjekter som krevet tid å gjennomføre. Dels kunne dette skyldes at det var vanskelig for virksomheten å avsette nok personalressurser til prosjektet samtidig som pålagte arbeidsoppgaver skulle utføres, dels kunne det skyldes at statens innkjøpsrutiner måtte følges ved innkjøp av tjenester for å realisere prosjektene. Dette kunne gjøre at igangsettingen av prosjektene tok noe lenger tid enn planlagt.

Flere av virksomhetene hadde vært i kontakt med Vox og drøftet utsettelse av oppsatt tidsplan. De ga uttrykk for at de hadde møtt forståelse for problemene hos Vox.

OM KNAPP TID TIL Å GJENNOMFØRE PROSJEKTENE

[Tillitsvalgte] har fått tilbakemelding på at fristene for gjennomføring av tiltakene har vært kort.

At dette skulle være brukt opp innenfor tariffperioden, var problematisk. [...] Vi er underlagt statlige innkjøpsregler som skal følges. Dette tar tid. Men fleksibiliteten hos Vox har gjort at dette ikke har vært et stort problem for oss.

Søknadsfristen blir kort. Informasjonen bør komme i litt god tid. Det bør gå lengre tid fra utlysning til søknadsfrist. Det tar tid å utforme og planlegge gode prosjekter.

Behovet for en slik ordning

Det kan synes unødvendig å spørre virksomhetene som har fått tildelt midler, om de synes det er behov for en tilskuddsordning de nettopp har fått støtte fra. Alle vi intervjuet, var svært positive til ordningen. Spørsmålet fikk imidlertid fram mange gode begrunnelser og redegjørelser for hvorfor ordningen var viktig og hvilken betydning den hadde for de ulike virksomhetene.

Et sentralt poeng mange respondenter holdt fram, var at tilskuddsordningen gjorde virksomheten mer bevisst på hvordan pengene ble brukt, og hvilke tiltak som var viktige når den måtte utforme prosjektsøknader for å få støtte. Dette gjorde at bruken av kompetansemidler fikk større effekt enn den vanligvis hadde. Slike ekstramidler gjorde det også mulig å sette i gang prosjekter med litt større risiko enn vanlig, prosjekter som kanskje ellers aldri ville blitt realisert, mente noen.

Flere av respondentene pekte på at ordningen var viktig for personalledelsen og fylte en viktig funksjon overfor ledelsen i virksomheten. Muligheten for å få inn ekstra midler ga personalavdelingen, som var den som vanligvis var sentral i utformingen av søknadene, et godt kort på hånden overfor ledelsen i kampen om å få realisere

prosjekter. Dette ble opplevd som en mulighet til å kunne utløse bruk av egne midler i virksomheten.

Et annet aspekt er at ordningen kan gi tillitsvalgte større innflytelse over utformingen av kompetansetiltak og bruken av kompetansemidler i virksomheten. I henhold til retningslinjene skal tillitsvalgte trekkes inn i forberedelsen av prosjektet og gis anledning til å delta i prosjektet. Enkelte tillitsvalgte pekte på dette, men intervjuene gir ikke inntrykk av at tillitsvalgte brukte muligheten til innflytelse i særlig grad.

Noen av virksomhetene pekte på at ordningen gir en særskilt mulighet til å realisere mer personal- og organisasjonsorienterte prosjekter. Regulære kompetansemidler som tas av virksomhetenes budsjetter, brukes i mange tilfeller hovedsakelig til fagrelatert kompetanseutvikling. Det gjør det vanskelig for personaladministrasjonen å få midler til å realisere kompetanseutvikling, for eksempel innenfor HMS. Tilskudd fra ordningen med tariffavsatte kompetansemidler kan da være en mulighet.

OM BEHOVET FOR ORDNINGEN

Det er et godt argument overfor øverste sjef. Man blir konkret med noe man vil få til. Da er det lettere å få støtten internt. Selve pengene var ikke det viktigste, men det utløste noe internt.

Absolutt behov. Burde vurdere å kunne dekke lønn også. Når man skriver søknad, blir man mer bevisst. Egne midler er lette å bruke mer tilfeldig og spredt rundt omkring. Effekten av midlene blir større når man får det utenfra.

Ja, absolutt behov. Viktige midler som kan være med for oss som tillitsvalgte å bidra til å styrke kompetanseutviklingen i staten.

Ja, det er behov. For å få etatene til å hoste opp egne midler er man avhengig av at det er mulig å søke støtte på slikt vis.

Vi skulle gjerne hatt også i år. Det er bra at det gis midler innenfor HR.

Det er viktig å ha en pott til prosjekter med litt fallhøyde.

Kompetansemidler går ofte på fag. Her kan vi ha en litt bredere tilnærming. Et generelt plattformfokus.

Synes dette har vært helt enestående. Det er viktig at de er øremerket til én enhet og ett prosjekt. Det er viktig å få fram når du ser hvor styrt institusjonene er i dag.

[Midlene] kan ikke brukes til andre ting. Hadde vi fått en halv million ekstra på budsjettet, hadde de helt sikkert blitt brukt på andre ting selv om de var ment for kompetanseutvikling.

Verdien av å bruke midlene på denne måten mangedobler seg.

Helt klart hvis man skal klare å drive nyutvikling. Det ansporer til å sette i gang nye ting.

Absolutt. Det blir høyere krav til kompetanse etter hvert. Ansatte som har vært ansatt lenge, har behov for mer omfattende kompetanseheving. Dette er en utfordring. Dette ligger utenfor det vi kan klare i budsjettene.

Samlet sett gir intervjuene et inntrykk av at ordningen med tariffavsatte kompetansemidler er en svært viktig ordning, særlig for personaladministrasjonen i de statlige virksomhetene. Den fungerer som en ressurs for dem som arbeider med personalspørsmål, og brukes som argument overfor virksomhetens øvrige ledelse for å få utløst ressurser til kompetansetiltak. De særskilte reglene som gjelder for bruken av de tariffavsatte kompetansemidlene, for eksempel at de ikke kan brukes til lønn, bidrar til å styrke og verne prosjektledelsens posisjon overfor andre interesser i virksomheten og gjør det lettere å realisere prosjektene som får støtte.

Søknadsprosessen i virksomhetene

Hovedavtalen slår fast at det er ledelsen i de statlige virksomhetene som har det overordnede ansvaret for kompetanseutvikling i virksomheten.¹⁹ Kompetansetiltak skal være basert på virksomhetens behov. I utlysningen av kompetansemidlene som partene har avsatt i tariffforhandlingene, legges det også vekt på at både arbeidsgiversiden og tillitsvalgte skal ta del i ansvaret med å utforme prosjekter. Det kan derfor være riktig å spørre i hvilken grad ordningen aktiverer de tillitsvalgtes rolle i arbeidet med kompetanseutvikling. Hvem tok initiativ til prosjektene?

Hvem tok initiativ til kompetanseprosjektet?

Personaladministrasjonen har tradisjonelt vært den enheten som har hatt ansvar for kompetanseutvikling i mange statlige virksomheter. En undersøkelse Difi har gjort om kompetansebehovet i statlige virksomheter, viser at de fleste statlige virksomhetene har en sentral enhet som har et overordnet ansvar for å organisere og koordinere virksomhetens kompetansearbeid. Samtidig er hovedansvaret for kompetanseutviklingen delegert til de enkelte fagavdelingene. De aller fleste virksomhetene (75 prosent) avsetter kompetansemidlene både sentralt og lokalt, mens 13 prosent avsetter midler bare lokalt i de enkelte avdelingene.²⁰ Det vil si at det som oftest finnes kompetansemidler både sentralt og lokalt i statlige virksomheter. Hvem er det så som tar initiativ til å søke kompetansemidler fra den tariffavsatte potten?

Tabell 9 viser en oversikt over hvem i virksomhetene som var deltaker i de ulike fasene fram mot endelig søknad. Tabellen gir ikke et helt presist bilde av deltakelse, initiativ og beslutning. Virksomhetene varierer i størrelse og avgresning (de kan være del av en større etat), og ikke alle virksomheter har egen personalstab. Det er to respon-

¹⁹ Hovedavtalen i staten § 22

²⁰ Difi (2008) *En ny giv – strategiske veivalg for statens sentrale opplæring*, DIFI rapport 2008:16, s. 8

denter fra hver virksomhet. Gjennom intervjuene kunne vi i enkelte tilfeller registrere at representanten for virksomheten og den tillitsvalgte hadde noe ulik oppfatning av hvem som tok initiativ, og hvem som var med og fattet beslutning, enten ved at tillitsvalgte mente de hadde spilt en større rolle enn representanten for virksomheten ga inntrykk av, eller ved at virksomheten tilskrev den tillitsvalgte en større rolle enn tillitsvalgte selv opplevde. Svært avvikende svar var imidlertid sjeldne. Tabell 9 kan derfor si noe om hvordan søknadsprosessen gjerne forløper i virksomhetene.

Tabell 9 Antall respondenter fordelt etter hvilken aktør i virksomheten som deltok i ulike deler av søknadsfasen. Flere svar mulig. (N = 28/29/29).

Deltakende aktør	Tok initiativ	Fattet beslutning	Utformet prosjektet
Virksomhetens toppledelse	8	17	6
Avdelingsledelsen	4	7	10
Personalstab*	15	14	18
Tillitsvalgte	3	6	9
Ansatte	4	3	4

* Personal- eller administrasjonsavdeling med ansvar for personalsaker. I noen tilfeller en egen prosjektledelse.

Tabell 9 viser at personalstaben er sentral i svært mange av virksomhetene og i alle faser av søknadsprosessen. Gjennom intervjuene får vi et bilde av en tilskuddsordning som først og fremst personalledelsen vet å benytte. Det er ofte der initiativet tas, og det er ofte personalledelsen som utformer prosjektet, enten alene eller i samarbeid med mellomledere/avdelingsledere i virksomheten. I noen tilfeller er også tillitsvalgte med på å drøfte utformingen av prosjektene.

I noen av virksomhetene er imidlertid initiativet til prosjektet tatt av andre. I to tilfeller har tillitsvalgte vært med på å ta initiativ, i andre tilfeller har initiativet kommet fra ansatte eller andre ledere enn personalledelsen.

Beslutningen om å sende søknad og igangsette prosjektene ble ofte tatt av virksomhetens toppledelse. Dette var i de aller fleste tilfellene en formell beslutning. I enkelte tilfeller var likevel toppledelsen en viktig pådriver for prosjektet.

Selv om tillitsvalgte skal undertegne på en søknad om tariffavsatte kompetansemidler, var det få respondenter som oppfattet dette som del av en beslutning om å søke midler. De seks som nevnte tillitsvalgte, kom fra fire virksomheter. I to virksomheter var altså både den tillitsvalgte og kontaktpersonen for prosjektet enige om at tillitsvalgte hadde vært med å ta beslutning om å søke midler. Dette vitner om at man i relativt få virksomheter legger vekt på det formelle ved at begge partene i virksomheten skal skrive på søknaden.

OM Å TA INITIATIV OG UTFORME PROSJEKTER

Tillitsvalgte foreslo at vi skulle søke om midler innenfor IA og læring. Vi sendte skriftlig begrunnelse for dette til ledelsen.

Forskningsleder tok initiativ til dette.

Prosjektet ble initiert av forumet for samarbeid mellom tillitsvalgte og ledelse. Kompetanseutviklingsaspektet måtte vektlegges, mente tillitsvalgte. Ledelsen ville legge vekt på lederkompetanse.

Vi hadde jo prosjektene i gang. Vi hadde gjort et stykke arbeid, og det var bestemt at vi skulle følge opp dette.

Det ble nedsatt en gruppe med ledelse og tillitsvalgte [til å utforme prosjektet].

Vi nedsatte en arbeidsgruppe fra linje og fagforeninger.

Prosjektet ble framlagt for tillitsvalgte. De var med og confirmerte det til slutt.

Ansvar for utformingen av prosjektene lå i de fleste tilfellene hos personalledelsen, gjerne i samarbeid med andre ledere i virksomheten. I større prosjekter ble det gjerne nedsatt en styrings- eller arbeidsgruppe som skulle utforme og lede prosjektet. I slike tilfeller ble gjerne tillitsvalgte trukket inn.

Tillitsvalgtes rolle

Gjennom tarifforhandlingene er det arbeidsgiver- og arbeidstakersiden i fellesskap som har etablert ordningen med kompetansemidler, og som avsetter midlene virksomheter i det statlige tariffområdet kan søke om. I utlysningen av midlene står det derfor at søknaden skal forberedes i samråd med de tillitsvalgte. Tillitsvalgte bør kobles inn så tidlig som mulig, og det vil styrke søknaden dersom det foreligger uttalelser fra tillitsvalgte.²¹

Vi stilte respondentene et konkret spørsmål om i hvor stor grad de tillitsvalgte hadde vært involvert og hadde deltatt i de ulike fasene av prosjektet. Hovedinntrykket fra intervjuene er at tillitsvalgte i ganske liten grad er involvert. Tabell 10 viser at hovedtyngden av dem som ble intervjuet, mente tillitsvalgte i liten grad deltok. I tillegg var det stor sammenheng mellom deltakelse i én fase av prosjektet og i de andre. Virksomheter der tillitsvalgte i stor grad deltok i utformingen av prosjektet (fire ulike virksomheter), var også virksomheter der tillitsvalgte i stor grad deltok i søknadsfasen og gjennomføringsfasen.

²¹ Det kongelige Fornyings- og administrasjonsdepartement, PM 2007-02, Støtte til kompetanseutvikling i staten 2006–2008.

Tabell 10 Antall respondenter fordelt etter hvilken grad de mente tillitsvalgte deltok i ulike faser av prosjektet. (N = 29/29/30).

Deltakelse av tillitsvalgte	Utforming av prosjekt	Søknadsfase	Gjennomføring
I stor grad	6	7	5
I middels grad	4	4	7
I liten grad	19	18	18

Graden av tillitsvalgtes involvering vil naturlig nok variere etter hvilken type prosjekt det dreier seg om. Enkle kurs der eksterne leverandører står for planlegging og foredragsholdere, trenger kanskje ikke stor involvering verken fra tillitsvalgtes eller fra ledelsens side, og enighet om prosjektet kan nås i et drøftingsmøte. I mange tilfeller har involveringen av tillitsvalgte bestått i at ledelsen har gitt informasjon. Det var ingen tillitsvalgte som i intervjuene ga uttrykk for at de var holdt utenfor som tillitsvalgt.

OM TILLITSVALGTES ROLLE

Tillitsvalgte var kjent med at vi søkte. De ble informert i etterkant, også mer detaljert. Det var HR som bestemte innholdet. Det ville vi bestemme selv.

Vi sendte forslag over til fagforeningene. Vi har hatt en dialog med fagforeningene hele tiden.

Tillitsvalgte pleier å bli informert.

Underveis har tillitsvalgte vært sterkt representert der ledere og nøkkelpersoner har vært med. De tillitsvalgte har hatt en ganske sentral rolle.

Det ble satt ned en egen gruppe av ansatte som fulgte prosjektet underveis. Mye ble utformet underveis. Har hatt ganske stor påvirkning egentlig.

Ikke [deltakelse] i det hele tatt, tror jeg.

Tillitsvalgte har vært med fra begynnelsen. Tror ikke vi hadde kommet så godt i mål hvis ikke organisasjonene hadde bidratt i den grad de gjorde. Det var også viktig med støtte fra de ansatte i de ulike geografiske avdelingene i virksomheten vår.

Det var orienteringer, ikke drøftinger.

Den tillitsvalgte var ikke med i søknadsprosessen, men var deltaker i arbeidsgruppene når prosjektet ble gjennomført.

Vi har blitt orientert om prosjektet i SU.

4 Den sentrale tilretteleggingen – informasjon og saksbehandling

Ansvarer med å forvalte ordningen med tariffavsatte kompetansemidler har vekslet de siste tariffperiodene. Tidligere har både daværende Statskonsult og FAD hatt ansvar for ordningen. I dag er det Difi som står for den praktiske tilretteleggingen av ordningen. For tariffperioden 2006–2008 hadde Vox dette ansvaret. Det er fra denne tariffperioden vi har valgt ut prosjekter og virksomheter til intervjuundersøkelsen, og det er dermed Vox' tilrettelegging som brukerne av ordningen har vurdert her.

Informasjon om ordningen

Da midlene for tariffperioden 2006–2008 ble utlyst, var det første gang utlysningen av kompetansemidler bare ble foretatt elektronisk. Det ble sendt ut en personalmelding (PM), og informasjon ble gjort tilgjengelig på Vox' og departementets nettsider.

Ordningen med kompetansemidler er ment å gjelde alle ansatte i staten og forutsetter at ideer og ønsker om å igangsette prosjekter kan komme fra ansatte i virksomhetene, så vel som fra tillitsvalgte. Da er det særlig to forhold som er viktige for at ordningen skal bli kjent, og at utlysningen skal nå fram til dem som ønsker å søke. Det ene er kommunikasjonen fra den sentrale tilretteleggeren, og det andre er kommunikasjonen og spredningen av kjennskapet til utlysningen internt i de enkelte virksomhetene.

Intervjuundersøkelsen viser at det kan være svakheter ved begge disse kommunikasjonsleddene. Selv om personalmeldingene sendes ut til mange mottakere, treffer de vanligvis et begrenset antall aktører i en virksomhet. Det er gjerne personalkontoret som abonnerer på disse meldingene. Skal denne utsendingen nå videre ut i virksomheten, må mottaker ha kjennskap til ordningen og en forestilling om hvem som bør informeres, og hvordan informasjonen bør videreformidles. Som ved all informasjonsvirksomhet er det fare for at budskapet drukner i informasjonsflommen.

Formidlingen via nettsider kan være effektiv og treffe potensielle søkere som ikke før har hørt om ordningen. Den krever imidlertid at man er inne på nettsiden på riktig tidspunkt (når utlysningen er lagt ut), eller at man kjenner ordningen fra før og sjekker jevnlig for å holde seg orientert.

Intervjuene viser at det er relativt tilfeldig hvordan folk får kjennskap til ordningen. Blant dem som søkte, var det mange som kjente ordningen fra før. Noen fikk informa-

sjon gjennom ulike informasjonsmøter internt, mens enkelte oppgir at de så oppslag på internett. I dag er det blitt mer og mer vanlig at man kan abonnere på informasjon som er spesialtilpasset ens eget behov, ved å melde seg på ulike e-postlister. For dem som kjenner ordningen og ønsker påminnelse om nye utlysninger, kunne det være en idé å etablere en slik abonnementsordning. De ville da kunne få utlysningen tilsendt direkte til sin e-postadresse. En slik kanal kan også brukes til å informere om at det ikke utlyses midler dersom partene i tariffoppgjøret velger å innstille ordningen midlertidig eller endelig.

OM HVORDAN VIRKSOMHETEN BLE KJENT MED ORDNINGEN

Oppdaget ordningen på nettet.

Vi har benyttet oss av ordningen så lenge den har eksistert. Ordningen startet på begynnelsen av 90-tallet. På 90-tallet brukte vi ordningen til å bygge opp prosjektlederkompetanse.

[Informasjonen] kommer med en PM [dvs. personalmelding]. Du må følge med og lete etter informasjonen for å være sikker på at du får det med deg. Kunne kommet som et brev.

Vi var i kontakt med Statskonsult. Vi hadde en dialog fordi vi var i en omstillingsprosess og vurderte å sette i gang tiltak. Statskonsult ga råd og anbefalte oss å søke om kompetansemidler.

Jeg vet om at flere av virksomhetene i [vår etat] ikke kjenner til ordningen. Jeg var inne på internett for å sjekke Difis kurs.

Jeg leste om dette på nettet. Prøver å følge med. Jeg gikk til sjefen og foreslo å lage et prosjekt.

En av de tillitsvalgte hadde informasjon. Vi fant også informasjon på nettet, trolig sidene til FAD.

På lederseminaret.

Jungeltelegraf. Måten man får vite om utlysningen, er veldig tilfeldig. Den går gjennom jungeltelegrafen.

Fristen på to måneder er grei, men kunnskapen fra PM-en spres ikke så fort rundt i organisasjonen. Det er bare de som har abonnement på PM, som får info. Det er ikke alltid disse reagerer raskt og får informasjonen videresendt til andre. Jeg har opplevd at det har vært litt tilfeldig at jeg har fått informasjon, og da er det gjerne kort tid til søknadsfrist.

Saksbehandlingen 2006–2008

Svært få respondenter oppga at virksomheten hadde vært i kontakt med Vox før søknaden ble sendt. Det var også mange, blant annet flere tillitsvalgte, som hadde lite kunnskap om informasjonen som var gitt gjennom utlysningen og kontakten med Vox. De som hadde hatt et direkte ansvar for å utarbeide søknaden og opprette kontakt

med Vox, var imidlertid positive til den informasjonen som var gitt. Tabell 11 viser at de aller fleste fant at informasjonen var god.

Tabell 11 Antall respondenter fordelt etter hvordan de opplevde informasjonen om kompetansemidler. (N = 17/19/14).

Hvordan var informasjonen?	I utlysningen	I retningslinjene	Info fra Vox
God	12	17	11
Middels	5	2	3
Dårlig	0	0	0

Alle respondentene som var i kontakt med Vox, opplevde saksbehandlingen som god. Vox ga virksomhetene råd under søknadsfasen og tok kontakt med enkelte virksomheter etter at søknadene var sendt inn, for å oppklare enkelte sider ved søknad og budsjettoppstilling. Det ble også gjennomført intervjuer med mange av virksomhetene i forbindelse med prosjektstart. Ut over dette håndterte Vox innsamling av rapporter underveis og ved avslutning av prosjektene. I noen tilfeller pekte respondenter på at det kunne vært en fordel å ha fått tilbakemelding fra Vox på de rapportene som ble sendt inn.

OM SAKSBEHANDLINGEN 2006–2008

Det har vært en liten utfordring at de som stiller med ordningen, har byttet. De som ikke kjenner ordningen, har kanskje litt problem.

Vi skrev underveisrapport. Fikk ingen respons. Heller ikke noe respons på sluttrapport. Det forundret litt.

Vox har vært lette å samarbeide med og har vist stor fleksibilitet underveis. Fått grei tilbakemelding.

Proessen virker veldig ryddig og fornuftig etter at vi sendte søknaden.

Vi opplevde at vi ble tatt godt imot. Det vi merket, men som ikke spilte noen rolle for oss, var at Vox var litt usikre på prosessen, men de ga gode tilbakemeldinger og kom alltid tilbake med svar.

Vi hadde ikke oppfattet at vi som statlig enhet kunne søke. Det var en aha-opplevelse. [...] Veldig bra kontakt med Vox. Vi fikk ha kontakt med samme personen. Det var veldig greit.

Det gikk helt greit helt til jeg skulle skrive evalueringsrapporten. [Jeg fikk beskjed om at] det lå evalueringsskjema på nettet. Fant ikke dette. Fikk beskjed om at det skulle legges ut. Dette er sikkert endret på nå.

Virksomheter som har søkt flere ganger

Mange av virksomhetene som var med i intervjuundersøkelsen, hadde søkt midler flere ganger. Vi kartla hvor mange virksomheter som hadde søkt før tariffperioden 2006–2008, hvor mange som hadde søkt inneværende tariffperiode, og om de visste hvor mange ganger virksomheten hadde sendt søknad om kompetansemidler fra ordningen. De virksomhetene som hadde søkt også ved utlysningen i 2009, fikk spørsmål om søknadsprosessen og saksbehandlingen som var håndtert av Difi, og ble spurt om hvorfor de valgte å søke flere ganger.

Blant dem som svarte på spørsmålet om virksomheten hadde sendt inn søknad til ordningen med tariffavsatte kompetansemidler ved andre anledninger, svarte 48 prosent at de trodde virksomheten hadde søkt ved én eller flere anledninger før 2006. 55 prosent svarte at deres virksomhet også hadde søkt for tariffperioden 2008–2010. I 11 av 16 virksomheter oppga minst én av respondentene at virksomheten hadde søkt tidligere, og i 10 av 16 virksomheter ble det opplyst at virksomheten også hadde søkt i inneværende tariffperiode.

Ved spørsmål om hvor mange ganger virksomheten hadde fått støtte gjennom ordningen, oppsto det litt uoverensstemmelser i opplysningene fra personer fra samme virksomhet. Dette beror trolig på at kunnskapen om dette er forskjellig. Den ansatte som er kontaktpersonen for prosjektet, har vanligvis bedre oversikt over hvor mange ganger virksomheten har søkt, enn for eksempel det en tillitsvalgt har. I tabell 12 ser vi fordelingen av virksomheter etter hvor mange ganger de har søkt støtte. Der vi har to forskjellige svar fra respondenter fra samme virksomhet, har vi valgt svaret fra den som oppgir flest antall ganger. Vi har ikke pålitelige opplysninger om virksomhetene har fått tildelt midler hver gang de har søkt, men de fleste av virksomhetene som har søkt flere ganger, oppgir at de også har fått tildelt midler flere ganger.

Tabell 12 Antall virksomheter fordelt etter antall ganger de har søkt og fått støtte til prosjekt

Antall ganger søkt og fått støtte	Antall virksomheter
1	3
2-3	7
4 eller flere	6

Saksbehandlingen 2008–2010

Virksomhetene som hadde søkt om kompetansemidler for tariffperioden 2008–2010, ble spurt om saksbehandlingen og kontakten med Difi og FAD. De fleste respondene sa at de ikke har registrert noen endringer i utlysningen, eller at endringene ikke har hatt noen betydning for utarbeidelsen av virksomhetens søknad.

Virksomhetene registrerte heller ikke noen vesentlige endringer i saksbehandlingen. Respondentene ga uttrykk for at saksbehandlingen var ryddig, og at kontakten med Difi var hyggelig. I to tilfeller sa respondenten at det hadde vært litt vanskelig å finne riktig skjema på Difis nettsider, og to respondenter ga uttrykk for at de hadde problemer med å komme i kontakt med riktig person i Difi. Det ble også påpekt at når det gjaldt ordningen generelt, tok det for lang tid å lyse ut midlene.

OM UTLYSNINGEN OG SAKSBEHANDLINGEN 2008–2010

Vi noterte endringer [i utlysningen], men drøftet ikke betydningen av det.

Det er samme som under Vox. Søknadsfrist i februar, svar i mai. Så lenge det er gjentakende kriterier, bør det være mulig å få dette ut mye før.

Ingen endring i forhold til prosess eller utlysning. Det kan ha vært mange [søknader] i år. Kan ikke huske at vi fikk begrunnelse for avslaget.

Det var litt tungvint å finne søknadsskjemaet på internettsidene til Difi. Det viste seg at jeg hadde fylt ut et galt skjema. Det burde kanskje være tydeligere hvor man kan finne skjemaet.

Ryddig. De har kanskje vært litt vanskelig å få tak i, men veldig ryddig og hyggelig.

Ved tidligere søknadsrunder har Vox og andre etater som har forvaltet ordningen, bedt større etater om å samle alle søknadene fra etaten og eventuelt prioritere mellom flere søknader. Tanken har vært at etatsledelsen ville ha bedre kunnskap om prosjektene som ble utformet i etaten, og betingelsene for å lykkes med en gjennomføring. En av etatene ga uttrykk for at de hadde foretatt en slik prioritering, men at den var blitt «overstyrt». Difi opplyste at man nå ønsket å gå bort fra en slik praksis med oppsamling og prioritering av søknader fra større etater, og at man heller ønsket direkte kontakt med prosjektledelsen i de enkelte prosjektene.

Størrelsen på tilskuddet

Blant de virksomhetene som søkte om tilskudd for tariffperioden 2008–2010, var det mange som fikk kuttet tilskuddet i forhold til søknadsbeløpet. Det var ikke alle respondentene som hadde kunnskap om situasjonen for det pågående prosjektet, men der vi kunne få opplysninger, forhørte vi oss om tilskuddet var tilstrekkelig for å realisere prosjektet. En av virksomhetene fikk det beløpet de hadde søkt om, og pekte på at det var fint at virksomheten fikk mulighet til å følge opp det prosjektet som var igangsatt tidligere. Her ble tildelingen sett i sammenheng med tildeling fra foregående tariffperiode. I én virksomhet var respondenten tilfreds selv om beløpet var kuttet noe. To respondenter ga imidlertid uttrykk for at det var vanskelig å se for seg realisering av prosjektet som planlagt etter at beløpet var kuttet.

Lærdom av søkeprosessen

Virksomhetene som hadde søkt også i inneværende tariffperiode, ga uttrykk for at det var en fordel å søke flere ganger. I mange virksomheter var det samme person i personalforvaltningen som arbeidet med søknadene eller koordinerte søknadsarbeidet. Dette gjorde at virksomheten samlet kompetanse både om ordningen og om hvordan gode prosjekter kunne utformes. Flere virksomheter hadde søkt om nye kompetansemidler for å følge opp eller videreutvikle prosjekter som var igangsatt etter tildeling av midler ved forrige tariffperiode. De understreket at de mente det var viktig å kunne få fortsette med prosjektene.

OM Å SØKE FLERE GANGER

Vår erfaring er at vi blir bedre til å sette opp søknad og vi blir mer strategiske. Tidsfaktor er kritisk. Vi kommer sent i gang med prosjektet fordi søknadsprosess settes i gang så sent i tariffperioden.

Det lønner seg å søke. Det nytter. Det virker som det var verre å få uttelling tidligere.

Ja, det har vært nyttig [å søke flere ganger]. Vi får en kompetanse på hvordan en slik prosess foregår, og får inntrykk av at det blir tatt på alvor at vi er seriøse og aktive. Det skjerper vår bevissthet om hva som er viktig og nødvendig å jobbe med.

Ja, det går greiere andre gang. Prosjektgruppen er etablert. Det gikk fortere å komme i gang etter vi har fått pengene. Det er veldig nyttig å få et oppfølgingsprosjekt. Da får man foredlet prosjektet mer.

Da kjente vi utfordringene og visste hvor vi skulle justere. Får man gjennomslag to ganger, slik vi har fått, får man en god følelse av at noen har troen på det vi gjør også utenfor etaten.

Det er ikke mulig å gi et enkelt svar på hvorfor virksomhetene søker flere ganger. Motivene er sammensatte, og situasjonen den enkelte virksomhet står i, vil selvfølgelig ha stor betydning. Det viktigste for virksomhetene var trolig at det ga mulighet til å sette i gang prosjekter – at de trengte pengene. En god del av respondentene ga uttrykk for at de ikke hadde andre steder å søke om midler til denne typen prosjekter, og en respondent mente ordningen var en rask måte å få finansiering på slik at prosjektene kunne settes i gang raskt.

På spørsmål om en enkel søkeprosess bidro til at virksomheten søkte, var respondene delt i sitt syn. Noen ga uttrykk for at prosessen var enkel, men at det ikke hadde så mye betydning for om de skulle søke eller ikke, mens andre mente søkeprosessen ikke var så enkel og krevet innsats og en god del beregninger. Respondentene var også delt i synet på hvor lett det var å få tilskudd. De var imidlertid samstemte om at det var en fordel å kjenne ordningen fra før når de skulle søke på nytt, og at utformingen av kriteriene gjorde det relevant å søke om kompetansemidler fra ordningen.

5 Prosjekttyper, gjennomføring og måloppnåelse

Prosjektene som fikk støtte i 2007, var av ulik størrelse og karakter. Mangfoldet av prosjekter viser at ordningen brukes til å utvikle kompetanse i statlige virksomheter på ulike måter. I dette kapitlet vil vi gi noen eksempler på hvilke typer prosjekter som fikk støtte gjennom ordningen i 2006–2008, se hvilke begrunnelser virksomhetene ga for hvorfor de søkte kompetansemidler, og se hvordan prosjektene ble gjennomført og forankret i virksomheten.

Variasjon i typen prosjekt – eksempler

De fleste prosjektene som fikk tilskudd fra ordningen i 2006–2008, mottok støtte på under 200 000 kroner. Dette var i mange tilfeller prosjekter der det ble holdt et eller annet felles undervisningsopplegg for større eller mindre grupper av ansatte. Et eksempel på et slikt prosjekt er prosjektet til Fylkesmannen i Hedmark. Etter forvaltningsreformen ble nye etater og oppgaver lagt inn under fylkesmannsembetet. Hos Fylkesmannen i Hedmark utformet man et prosjekt som skulle innebære en embets-samling med vektlegging av etikk, dilemmaer og utfordringer for embetet knyttet til forvaltningsreformen, og prosjektet fikk støtte på 180 000 kroner. Samarbeid med FAD og hovedsammenslutningene førte til at deler av prosjektet ble finansiert på annen måte, og Fylkesmannen i Hedmark justerte kompetanseprosjektets målsetting og gjennomførte en samling for hele embetet der søkelyset var satt på arbeidsmiljø i sammenheng med fusjons- og integreringsprosessen.²²

En annen type prosjekt er det som ble gjennomført ved Brønnøysundregistrene. Dette er et eksempel på et større prosjekt rettet inn mot en spesifikk gruppe som trenger kompetansheving i forbindelse med omorganisering. Brønnøysundregistrene mottok 1,4 millioner som del av en større kompetansesatsing i forbindelse med overgang til elektronisk forvaltning. Målet var å øke kompetansen ved å utvikle flerfaglighet med sikte på at de som fikk endrede arbeidsoppgaver på grunn av omleggingen, lettere kunne ta på seg nye oppgaver. Gjennom prosjektet fikk ansatte med lav formalkompetanse, særlig gruppen førstesekretær/konsulent, ta kurs på høghskolenivå (IT-bachelor, engelsk,

²² Sluttrapport til Vox og intervjuer 10.12.09 og 05.01.10

veiledning og kommunikasjon). Det ble også gjennomført lederopplæring (endringsledelse) og praktisk rettede kurs. Prosjektet innebar samarbeid med en rekke eksterne institusjoner, blant annet høyskole og universitet.²³

En helt annen type prosjekt er de små prosjektene som har som mål å gi enkelt-personer viktig kompetanse som kommer virksomheten til gode. Eksempel på dette finner vi ved Huseby kompetansesenter. Her fikk seks synshemmede arbeidstakere opplæring i bruk av PowerPoint. Målet var at de synshemmede arbeidstakerne skulle kunne holde kurs for seende personer ved hjelp av digitale presentasjonsverktøy. De ansatte som fikk opplæring, har nå også kompetanse som kan brukes til å lære andre synshemmede bruk av data. Prosjektet fikk støtte på 23 760 kroner.²⁴

Hvorfor søker virksomhetene kompetansemidler?

Gjennom å se nærmere på hvordan prosjektene fordeler seg på de ulike tiltaksområdene, får vi vite noe om hvorfor virksomhetene søker kompetansemidler. Tabell 3 og 6 i kapittel 2 og tabell 8 i kapittel 3 viser at både organisasjons- og ledelsesutvikling og metoder og verktøy for kompetanse- og karriereutvikling er viktige tema der virksomhetene mener det trengs prosjekter. Virksomhetene ga uttrykk for at disse tiltaksområdene dekket et behov i virksomhetene. Men hvorfor oppstår dette behovet? Er det bare pengemangel?

I intervjuundersøkelsen ba vi respondentene utdype hvorfor virksomheten hadde søkt kompetansemidler. I mange tilfeller var det sammensatte grunner. Vi kan likevel av svarene trekke fram noen hovedforklaringer på hvorfor virksomhetene benyttet seg av ordningen i tariffperioden 2006–2008.

En hovedforklaring som går igjen hos mange respondenter, er virksomhetenes økonomiske situasjon og kampen om budsjettmidlene internt. Mange respondenter pekte på at det ikke er midler avsatt i budsjettet til den typen prosjekt som ble gjennomført med støtte fra de tariffavsatte kompetansemidlene, og at det generelt er lite midler til kompetansetiltak i driftsbudsjettene. Inn under denne forklaringen kan vi også føye det argumentet som enkelte brukte, nemlig at det var lettere å få utløst egne midler i virksomheten når man fikk støtte utenfra.

Flere respondenter mente at kompetanse og læring var viktig generelt, og at ordningen ga mulighet til å styrke arbeidet med kompetanseutvikling i virksomheten. Enkelte kunne også nevne konkrete tema som var viktige, for eksempel arbeidsmiljø

²³ Sluttrapport til Vox og intervjuer 08.12.09

²⁴ Sluttrapport til Vox og intervjuer 15.12.09 og 17.12.09

og mobbing, og at det var ønsket om å øke kompetansen på disse områdene som hadde ført til at virksomheten hadde søkt kompetansemidler.

Noen respondenter nevnte behovet for faglig utvikling. De mente den faglige utviklingen i mange tilfeller ikke kunne ivaretas i tilstrekkelig grad uten midler utenfra. I noen virksomheter viste de til at innenfor deres etat eller fagfelt kunne man søke midler andre steder til faglig utvikling, mens innenfor personalpolitikken (HR-området) var de tariffavsatte kompetansemidlene en viktig ressurs.

I mange virksomheter var det endringer utenfra som var grunnen til at virksomheten hadde søkt til akkurat dette prosjektet. Det kunne være lovendringer som ga nye arbeidsoppgaver eller førte til omorganisering, eller det kunne være krav fra overordnede myndigheter om å gjennomføre endringer eller, i ett tilfelle, en arbeidsmiljøundersøkelse.

I intervjumaterialet er det mulig å se at noen virksomheter forholder seg mer praktisk til ordningen. De kjenner den og søker regelmessig om å få støtte til ulike prosjekter. I disse tilfellene er det kanskje ikke akutte behov som fører til at en søknad blir sendt inn, men mer et langsiktig ønske om å bygge kompetanse innenfor det personalpolitiske feltet og støtte karriereutviklingen hos de ansatte.

OM HVORFOR VIRKSOMHETEN SØKTE KOMPETANSEMIDLER

Vi har et stramt budsjett med hovedtyngde lønn. Det er lite [penger] til drift. Alt kan ikke dekkes innenfor det ordinære budsjettet.

Det er viktig å være forberedt på søknadsprosessen. Vi skal ha som policy at vi skal søke hver gang. Man får rutine på å sette opp søknader og hvilke tema som egner seg for en søknad.

For meg som tillitsvalgt var det viktig å skape kompetanseutvikling. Da ser man seg rundt for å se hvor det kan være penger å hente.

Lovkravet nødvendiggjorde et utviklingsprosjekt.

Når vi får midler [utenfra], er det lettere å få gjennomslag for prosjektene på HR-området.

Vi så en fare for at vi kunne få utstøting av noen av våre arbeidstakere. Målet var å øke personalets evne til å takle omstillingene og føle seg verdsatt og sett.

Man vil gjerne drive på et akseptabelt faglig nivå. Da må det midler til. Man får ikke implementert en arbeidsmetode hvis det ikke brukes midler på det. Da blir det bare snakk.

Vi måtte kvalifisere medarbeidere til å gå inn på et nytt fagområde med tidsriktig kompetanse.

Prosjektet var ressurskrevende og spesielt. Vanskelig å finansiere dette innenfor egen ramme.

Fremmer ordningen forsøks- og utviklingsprosjekter?

Midlene som avsettes til kompetansetiltak i hovedtariffforhandlingene, skal fremme forsøks- og utviklingsprosjekter.²⁵ Denne bestemmelsen kan forstås ganske strengt, som et krav om at prosjektene som får støtte, skal være nybrottsarbeid, ikke skal ha blitt gjennomført før verken i søkervirksomheten eller i andre virksomheter, og at prosjektet skal munne ut i metoder eller modeller som andre virksomheter kan gjøre seg nytte av senere. Innenfor en mindre streng tolkning av denne bestemmelsen vil det kanskje være tilstrekkelig at prosjektet innebærer noe nytt for virksomheten som søker, og at det bringer utvikling i form av kompetanseheving hos dem som deltar i prosjektet. Et prosjekt som er en vedvarende eller gjentakende del av kompetanseutviklingen i virksomheten, vil trolig falle utenfor rammen av et forsøks- og utviklingsprosjekt. Men hvor grensene går, kan være vanskelig å si. Det var det også for respondentene som ble intervjuet og spurt i hvilken grad deres prosjekt var et forsøks- og utviklingsprosjekt. Halvparten av dem som svarte, mente prosjektet i stor grad var et forsøks- og utviklingsprosjekt, mens 42 prosent så det som et forsøks- og utviklingsprosjekt i middels grad. To respondenter mente det i liten grad var et forsøks- og utviklingsprosjekt, og flere fant det vanskelig å svare på dette.

Samlet gir svarene inntrykk av at prosjektene hadde et utviklingsperspektiv. De færreste ville bruke uttrykket *forsøksprosjekt* om sitt prosjekt. Derimot mente de fleste at deres prosjekt kan gå under rubrikken *utviklingsprosjekt*. Men selv om ikke alle prosjektene i streng forstand var forsøksprosjekter, signaliserer trolig dette formålet med ordningen en vilje til å støtte nye ideer og dristighet. Det kan oppleves frigjørende for søkere som ønsker å gjøre noe nytt.

OM DET ER ET FORSØKS- OG UTVIKLINGSPROSJEKT

Nei, ikke forsøks- og utvikling. Det er personutviklingstiltak.

Ikke forsøk, men utvikling. Vi var veldig konkrete.

Prosjektet skal være nyskapende. Lederutvikling er nyskapende i vår etat. Vi har ikke hatt [slik kompetanseutvikling av ledere] før. Prosjektet er også nyskapende ved å bygge lederkompetanse blant egne ansatte.

Det nye var at man involverte alle ansatte i planleggingen. Dette var et forsøk.

Vi famler jo litt for å finne riktig former på læringen, slik sett er det forsøk og utvikling.

Det var design av den nye organisasjonen.

Det er et utviklingsprosjekt fordi det gir muligheter for å utvikle oss. Det var et nytt tema for oss.

²⁵ Hovedavtalen i staten, pkt. 5.6

Prosjektenes forankring i virksomheten

I gjennomgangen av søknadsprosessen i virksomhetene så vi at personaladministrasjonen vanligvis hadde stor innflytelse over utformingen av prosjektene og selve søknadsprosessen, mens tillitsvalgte spilte en mindre rolle. Men når prosjektene er satt i gang, involverer de i de fleste tilfeller mange andre i virksomheten. Nedenfor skal vi se hvordan prosjektene har vært forankret i virksomhetene, og hvilke typer samarbeidsrelasjoner prosjektene har generert. Vi skal også se i hvilken grad respondentene opplever at prosjektene har vært en integrert del av virksomhetens øvrige kompetansepolitikk.

Forankring hos ledelse og tillitsvalgte

I utformingen av prosjektene og i søknadsprosessen var virksomhetens toppledelse naturlig nok mest involvert i selve beslutningen om å søke kompetansemidler (se tabell 9). Avdelingslederne var i mange tilfeller involvert i utformingen av prosessen. Hvilken rolle spilte de ulike gruppene i gjennomføringen og evalueringen av prosjektene?

Av tabell 13 ser vi at både virksomhetens toppledelse og avdelingsledelse i mange tilfeller har vært ansvarlig for gjennomføringen av kompetanseutviklingsprosjektene. Det var imidlertid ofte at den enkelte respondenten mente flere personer hadde hatt dette ansvaret sammen. Det kunne enten være en leder sammen med en medarbeider, eller det kunne være satt ned en styringsgruppe med representanter fra ledelse og ansatte eller tillitsvalgte.

Tabell 13 Antall respondenter fordelt etter hvilken aktør i virksomheten de mente hadde ansvar for gjennomføring og evaluering. Flere svar mulig. (N = 27/18).

Ansvarlig aktør	Ansvar for gjennomføring	Ansvar for evaluering
Virksomhetens toppledelse	6	3
Avdelingsledelsen	10	3
Personalstab*	16	11
Tillitsvalgte	4	1
Ansatte	5	4

* Personal- eller administrasjonsavdeling med ansvar for personalsaker. I noen tilfeller en egen prosjektledelse.

Ansvaret for evalueringen lå vanligvis på personalansvarlig eller den som hadde hatt ansvar for å utforme og gjennomføre prosjektet. I mange tilfeller kunne ikke respondenten si om noen hadde hatt ansvar for å evaluere prosjektet. Alle hadde imidlertid levert inn sluttrapport til Vox og hadde gjennom utfyllingen av dette måttet gjøre en evaluering av hvordan prosjektet hadde forløpt, og hvilke resultater det hadde gitt. Det

var nesten alltid kontaktpersonen for prosjektet, vanligvis en personalansvarlig, som fylte ut sluttrapporten til Vox.

OM EVALUERING AV PROSJEKTET

Ikke bortsett fra den evalueringen vi gjorde selv i sluttrapporteringskjemaet.

Vi brukte siste samling til refleksjon, og dette ble rapportert til FAD.

Den evalueringen som har vært så langt, er tilbakemeldingen som framgår av sluttrapport. Det har personalavdelingen stått for.

Vi jobber med evaluering nå. Vi brukte en konsulent. Fellessamlingene er evaluert hver for seg. Nå skal totaliteten evalueres.

Vi innhentet erfaring fra tillitsvalgte og andre involverte ledere.

Konsulentene evaluerte biter av dette. Prosjektleder ble syk og måtte forlate arbeidet tidligere enn planlagt. Dette skapte et brudd som gjorde at evalueringen ble skadelidende. Det kunne kanskje vært noe mer sentralstyrt evaluering og oppfølging.

Den noe sparsomme evalueringen i mange av virksomhetene viser at sluttrapporteringskjemaet som skulle sendes inn til Vox, har spilt en viktig rolle. Det har gjort at virksomhetene har blitt tvunget til å formulere noen opplysninger om prosjektets gjennomføring, avvik i forhold til prosjektsøknaden og forventet resultat av prosjektet. Da vi spurte respondentene om sluttrapporten hadde hatt noen betydning for evalueringsarbeidet, svarte de fleste positivt på dette. Sluttrapporten hadde bidratt til å få evalueringsarbeidet gjort, og noen steder hadde det vært nyttig for videreføringen av det arbeidet som prosjektene hadde satt i gang.

OM BETYDNINGEN AV SLUTTRAPPORTERING

Sluttrapporten ga oss mulighet til å spisse de oppgavene vi skal jobbe med framover etter at prosjektet er avsluttet. Sluttrapporten er et springbrett for at vi kan fortsette.

Den ble et pliktlop, men alltid en fordel å gjøre opp status. Det er et viktig element i egenlæringen.

De rapporteringskjemaene synes jeg er lite omfattende. Boksene [som skal fylles ut] inviterer ikke til å lage større beskrivelser. [...] Vi synes det ville være bra å få fram prosjektet. Man kan kanskje bruke vedlegg?

Den hadde liten betydning. Vi svarte på spørsmålene.

Det var nyttig. Man blir ansvarliggjort når man får det ned på papir. Ellers hadde det lett flytt ut i ingen ting.

Hadde betydning for intern evaluering.

Jeg synes evalueringsrapporten er litt kortfattet. Det burde kanskje vært et spørsmål om hvordan vi ville videreføre arbeidet som prosjektet var en del av. Viktig med oppfølging.

Samlet sett ser de fleste prosjektene ut til å være godt forankret i virksomheten, selv om virksomhetens toppledelse ikke alltid er direkte involvert i gjennomføringen av prosjektet. Det er trolig riktig å se noen av prosjektene det søkes støtte til innenfor ordningen, som «personalledelsens prosjekter». Det er her initiativet ofte ligger, og i mange tilfeller fungerer ordningen som «brekkstang» for å få utløst interne midler, gjerne i form av tidsressurser. Ordningen kan dermed gjøre det mulig for personalledelsen å omgå eller utfordre toppledelsens prioriteringer og få realisert prosjekter som det ellers kan være vanskelig å få midler til på annen måte. Her kan de i noen tilfeller kanskje søke støtte hos tillitsvalgte. Midlene i ordningen er framkommet som del av lønnsoppgjøret i staten, og det er naturlig at tillitsvalgte er opptatt av bruken av midlene. «Vi skal ha noe igjen for dette», som en uttrykte det. Det kan likevel synes som om prosjektene i mindre grad er forankret hos tillitsvalgte, og selv om tillitsvalgte kan være svært aktive i utformingen og gjennomføringen av noen prosjekter, er de helt fraværende i andre.

Samarbeid og bruk av ekstern kompetanse

I retningslinjene for bruk av kompetansemidlene står det at det gis støtte til «tiltak i form av samarbeid mellom statlige virksomheter, eventuelt mellom statlige og kommunale og private virksomheter».²⁶ Alle virksomhetene hadde et samarbeid med eksterne leverandører som enten ga konsulentbistand eller bidro på andre måter med foredrag eller kurs. Det var imidlertid færre virksomheter som hadde etablert samarbeid med sikte på at også andre institusjoner skulle få del i kompetanseutviklingen prosjektet genererte. 5 av de 16 virksomhetene vi intervjuet, oppga at de samarbeidet med andre statlige etater gjennom prosjektet sitt. To av disse virksomhetene samarbeidet også med kommunale etater. Fire av disse prosjektene hadde fått mer enn 500 000 i støtte og var dermed store prosjekter. Kommentarene fra virksomhetene som hadde samarbeid, gir imidlertid inntrykk av at dette var vanskelig å få til. Samarbeid er ressurskrevende og fordrer ofte at ledelsen i begge virksomhetene som skal delta i samarbeidet, setter mye inn på å få dette til.

²⁶ Retningslinjer for bruk av kompetansemidler, Hovedtariffavtalen 2006–2008, pkt 5.6

OM SAMARBEID MED ANDRE OFFENTLIGE VIRKSOMHETER

Som ledd i oppfølging skulle vi peke på nye kompetansebehov. Vi har en dialog med høyskole og universitet for å få på bena bedre opplæring innenfor tilsynsvirksomhet.

Vi inviterte private institusjoner i nærområdet (skole og to institusjoner) til å delta på noen av kursene.

[Vi inviterte med to andre statlige etater.] De har vært interessert i prosjektet og har hatt en nøye gjennomgang av det [men de var ikke deltakere i prosjektet]. I prosessen underveis var det nyttig å ha et nettverk.

Fra begynnelsen var det en annen institusjon med. Vi ble kjent med hverandre på tvers av to institusjoner. Det var bra.

En konsulent var til stede for å passe på prosessen og gi tilbakemelding slik at det ble konkret.

Prosjektenes plass i virksomhetenes kompetansepolitikk

Prosjektstøtte gjennom ordningen med tariffavsatte kompetansemidler skal ikke gis til ordinær etatsopplæring. Tanken er at midlene skal bidra til å støtte særskilte prosjekter som det ellers kan være vanskelig å finansiere for en virksomhet. Gjennom intervjuene forsøkte vi å finne ut i hvilken grad respondentene opplevde at prosjektet var en integrert del av virksomhetens kompetansepolitikk eller et mer frittstående prosjekt.

Mange av respondentene fant det vanskelig å vurdere om prosjektet var integrert eller frittstående ut fra virksomhetens kompetansepolitikk. Svarfordelingen viser også at dette ikke var enkelt å avgjøre. De fleste opplevde at innholdet i deres prosjekt falt sammen med virksomhetens mål, både innenfor personalpolitikken og på andre måter, og så prosjektet som en integrert del av kompetanseutviklingen. 70 prosent svarte at prosjektet var en integrert del av virksomhetens kompetansepolitikk. De som opplevde at prosjektet var mer frittstående fra virksomhetens kompetansepolitikk, finner vi kanskje i virksomhetene som hadde satt i gang de mest «uvanlige» prosjektene. Det var imidlertid bare i én av virksomhetene at begge respondentene var samstemte i at prosjektet ikke var integrert i kompetansepolitikken.

Et annet mål på hvor integrert prosjektet er i virksomhetens øvrige drift, er om prosjektet ville blitt igangsatt dersom det ikke hadde fått økonomisk støtte. Spørsmålet er hypotetisk og har ikke noe målbart svar. Vi forhørte oss likevel hos respondentene om hva de trodde.

OM PROSJEKTETS Plass i kompetansepolitikken

Svært integrert. Det var et problem å skille mellom hva vi brukte midlene på – om det var prosjektet eller vanlig kompetanseheving.

Vi har mye opplæring og etter- og videreutdanning. Dette prioriterer vi først og fremst. Prosjektet var ekstraordinært, noe vi har i tillegg.

Prosjektet var frittstående. Vi håper at en oppfølging kan bli en integrert del av [den planlagte opplæringen i virksomheten].

Kompetanseutvikling ellers går veldig mye på fag. Dette blir det lille ekstra.

Frittstående. Kan ikke se at det var knyttet opp mot noe vi har gjort tidligere.

Her er hver avdeling nesten autonom. Dette var et felles prosjekt.

Det spørs hvordan man tenker. Det skal passe strategisk og så videre. Vet ikke om det vil bli så stor forskjell i praksis. Vi opplevde et behov og ønske om å sette i gang dette.

Mange svarte at de ikke trodde prosjektet ville blitt gjennomført uten støtte i form av kompetansemidler. Andre antok at det ville blitt gjennomført, men i mindre utstrekning enn kompetansestøtten ga rom for. Samlet sett gir svarene inntrykk av at de fleste prosjektene bringer inn noe nytt og noe ekstraordinært ved at de finansieres utenfra. Det faktum at noen av prosjektene trolig ville blitt satt i gang, og helt eller delvis gjennomført uten støtte fra ordningen, viser at prosjektene i mange tilfeller er høyst relevante for virksomheten, og at det vil være viktig å få dem realisert på den ene eller andre måten. I slike tilfeller kan det se ut til at ordningen helt eller delvis finansierer prosjekter som ellers ville måtte finansieres over virksomhetens budsjett.

OM PROSJEKTET VILLE BLITT GJENNOMFØRT UTEN STØTTE

Uansett så måtte vi gjort dette her. Det lå i planene. Vi ville ha gjennomført dette uansett. Det var en fin ting å få en delfinansiering.

Jeg er i tvil om vi ville kunne gjennomføre dette prosjektet i denne størrelsesordenen uten tilførte midler.

Det ville ikke blitt gjennomført i dette omfanget. Ellers ville dette gått innenfor de enkelte avdelingene. Vi ville ikke kunnet hente inn så mye hjelp utenfra.

Nei. 100 prosent sikker.

Vi hadde søkt om deltakelse på dette før og fikk ikke penger [internt]. Når vi kunne søke Vox fikk vi realisert [prosjektet].

Ja, deler av dette hadde blitt gjennomført uansett. Det andre hadde blitt gjennomført, men ikke i samme omfang.

Nei. Det tror jeg kanskje ikke. Kanskje vi hadde gjennomført det på en annen måte, men med litt dårligere kvalitet.

Måloppnåelse – suksess og utfordringer

Jo mer et prosjekt er et nybrottsarbeid, jo vanskeligere vil det være å vite på forhånd om prosjektet når sine mål. I forsøks- og utviklingsprosjekter vil det alltid være et element av usikkerhet. Men nettopp av den grunn er det viktig med oppfølging. Oppfølging gir mulighet for å korrigere kursen, tilpasse målene i prosjektet underveis slik at de blir mer realistiske og samle lærdom til neste gang. Vi har sett at virksomhetene i staten mener tiltaksområdene for ordningen med tariffavsatte kompetansemidler treffer viktige behov. De mener det er et stort behov for ordningen. Dette gir grunn til å tro at virksomhetene når mange av målene de setter seg når de søker støtte til prosjekter gjennom ordningen. I det følgende skal vi se hvordan prosjektene traff målgruppen, og hva de kan lære oss om suksesskriterier og utfordringer.

Treffer prosjektene målgruppen?

Som vi så tidligere, er ikke målgruppen like klart avgrenset i alle prosjektsøknader. Noen prosjekter vil ha klare målgrupper, for eksempel fem navngitte ansatte, mens andre vil involvere alle ansatte i virksomheten. De respondentene vi snakket med, hadde i de fleste tilfeller en ganske klar forestilling om hvem de ønsket at prosjektet skulle treffe, og 86 prosent av dem svarte at prosjektet traff målgruppen i stor grad. De resterende 14 prosentene mente prosjektet traff i middels grad.

Uttalelsene fra respondentene tyder på at det særlig er ledere det er vanskelig å nå med kompetanseprosjektene. Dette gjelder både prosjekter som omfatter alle ansatte, og det gjelder prosjekter som er innrettet mot ledergruppen spesielt. En forklaring på dette kan være at det i en hektisk hverdag kan være vanskelig for ledere og nøkkelpersoner å finne tid til å gå på kurs eller seminarer, særlig dersom temaet ikke synes direkte relevant for jobbutøvelsen. Dersom det er riktig at ledere er vanskelige å nå i prosjektene, styrker det inntrykket av at det først og fremst er personaladministrasjonen som utformer og gjennomfører prosjektene, og at prosjektene i noen tilfeller ikke er godt forankret i hele ledersjiktet i virksomheten. En av respondentene var inne på tanken om at det i noen tilfeller kunne vært ønskelig at det var knyttet et krav om «pliktig oppmøte» til tildelingen av kompetansemidler, slik at det ble lagt et press også på ledergruppen om oppmøte. Samlet sett er likevel inntrykket at prosjektene i stor grad når målgruppen, men at utbyttet ikke alltid blir like stort som forutsatt.

OM PROSJEKTENE NÅR MÅLGRUPPEN

Vi vred litt på målgruppen etter hvert. Direktøren ville ikke beordre ledere. Kurset er blitt repetert og skal repeteres. Vi har fanget opp lederne etter hvert.

Prosjektet traff målgruppen, men utbyttet varierte. Slik vil det alltid være. Vi avsluttet med et felles seminar for begge institusjonene. Det hjalp på utbyttet for dem som ikke var så tilfreds til å begynne med.

Det er alltid en utfordring å få implementert målene i hele organisasjonen. Det må vi jobbe med konstant.

Traff målgruppen, men vi fikk ikke samlet alle. Så det ble ikke så mange.

Det var en overvekt av ansatte som deltok, men vi har også nådd ut til ledere.

Vi evaluerer nå. Vi vil gjerne høre med hver enkelt, men det sprikte nok litt i gruppen. Mange av de eldre lederne tenkte at de ikke trengte kurs.

Lederne var mer positive og nysgjerrige enn andre medarbeidere. De fikk også litt mer støtte og oppfølging på forhånd. Det var kanskje et ankepunkt: De ansatte har gitt uttrykk for at de kunne vært bedre informert.

Dette prosjektet traff veldig godt. [I dette yrket] bruker vi mange sider av oss selv i arbeidet. Vi har bruk for veiledning på mange plan.

Suksesskriterier for prosjektene

Hvor vellykkede var prosjektene? Særlig med tanke på overføring av kunnskap mellom de statlige virksomhetene vil det være viktig å reflektere over hva som skaper suksess i et prosjekt, og hvor de store utfordringene dukket opp.

Vi kan grovt dele tilbakemeldingene om suksesskriterier i fire hovedgrupper.

1) Planlegging

Mange virksomheter mente god planlegging hadde vært suksesskriteriet i gjennomføringen av deres prosjekt. Dette gjaldt ikke bare de store prosjektene. For flere prosjekter hadde det vært nyttig å søke kontakt med andre virksomheter som hadde kompetanse innenfor et spesialområde, før implementeringen i egen virksomhet ble planlagt.

2) Forankring – integrasjon

En hyppig kommentar var at det mest vellykkede med prosjektet hadde vært den fellesskapsfølelsen det hadde skapt. Enten dette dreiet seg om integrasjon mellom ledelse og ansatte eller mellom ulike avdelinger i virksomheten, ble det å lykkes med å integrere ulike grupper sett som et viktig suksesskriterium i mange prosjekter. Enkelte respondenter mente at kontakt med andre virksomheter i prosjektperioden hadde gitt et nettverk som var svært verdifullt for virksomheten.

3) Kompetanse og kvalitet

Selv ved mindre prosjekter er det viktig å være nøye med kravet til kompetanse og kvalitet, mente mange respondenter. Å ha gode foredragsholdere kunne skille en suksess fra en fiasko.

4) Prosjektframdrift og bruk av ekstern kompetanse

Enkelte av prosjektene hadde brukt ekstern kompetanse til å drifte hele eller deler av prosjektet, og dette ble framholdt som et viktig suksesskriterium for at prosjektet hadde blitt vellykket. Det kan være vanskelig å holde trykket oppe under gjennomføringen av prosjekter dersom det er egne ansatte med vanlige arbeidsoppgaver i tillegg til prosjektdriften som skal ha ansvaret for framdrift. Å få spesialkompetanse utenfra til å holde i alle trådene og se til at tidsplanen ble holdt, var viktig for prosjektene, mente noen av respondentene.

OM SUKSESSKRITERIER

Vi etablerte prosjektgrupper hvor de aktuelle partene var involvert. Det er viktig at ikke bare ledelsen driver prosjektet. Det må implementeres nedover i organisasjonen. Vi engasjerte også noen til å drifte deler av prosjektet utenfra – samlingene – de krever mye arbeid.

Vi ønsket å utvikle holdninger. For å unngå en skrivebordsutredning ble metoden å jobbe med case som representerer den hverdagen vi jobber innenfor. Dette er en metode vi vil bruke i videre arbeid.

Suksesskriteriet har vært at vi har kjørt det samme temaet flere ganger. Det har gitt valgmulighet når det gjelder deltakelse. Direktøren har også sagt at dette skal ledere prioritere, og gitt klart signal om dette.

Kombinasjonen av fellessamlinger på tvers av etaten og mindre regionsvise samlinger var en suksess. Det har vi ikke så ofte. Todagerssamlinger ga tid til å treffes over litt tid.

God planlegging, klar målgruppe, klare mål. Å være kreativ.

Relasjonsskaping i en gruppe. Vi skapte relasjoner på tvers av institusjoner, avdelinger og grupper. Det er faglig sett viktig.

En god planlegging i forkant.

Vi hadde en ekstern prosjektleder. Dette var en av nøklene til suksess. Prosjektledelsen var viktig for hele prosessen.

Det ble leid inn dyktige folk.

Det var veldig bra at programmet var så intensivt. Vi startet kl. 09.00 om morgenen og avsluttet kl. 22.00 om kvelden [to uker i strekk]. Det var undervisning og rollespill i vekselvirkning.

Vi har brukt flinke folk til å forelese. Det har gjort seminarene attraktive.

Prosjektet har vært godt planlagt. Det har vært en god prosess med god styring.

Velge kvalitet framfor å la kostnadene styre. Det er dyrt med gode kurs.

Særskilte utfordringer

Virksomhetene som gjennomførte prosjekter, møtte selvfølgelig også mange utfordringer. Noen av utfordringene gjelder selve temaet eller målene prosjektet skulle realisere, mens andre utfordringer kan knyttes til mer praktiske sider ved prosjektgjennomføringen. Flere av utfordringene er allmenne og dukker opp i flere prosjekter. Disse kan det være nyttig å være oppmerksom på ved framtidige prosjektgjennomføringer.

Utfordringer som har sammenheng med prosjektenes tema eller mål, er som oftest spesifikke og derfor mindre allment interessante. Et eksempel kan hentes fra et prosjekt som tok sikte på å etablere en mentorordning. Her viste det seg utfordrende å finne egnede mentorer som passet sammen med dem som skulle veiledes. I et annet prosjekt var det tekniske sider ved kompetansestyringsverktøyet som skapte utfordringer. Denne typen utfordringer er ikke uinteressante, men egner seg best for direkte formidling mellom virksomheter som står oppe i tilsvarende prosjektsituasjon. De mer allmenne utfordringene handler gjerne om praktiske sider ved selve prosjektgjennomføringen. Vi kan skille ut fem ulike felt med utfordringer. Noen av dem er direkte knyttet til hvordan ordningen med tariffavsatte kompetansemidler virker.

1) Engasjere ledere

Flere av virksomhetene pekte på at det har vært en utfordring å engasjere ledere. Dette har i hovedsak dreiet seg om å få dem til å delta på seminarer og til aktivt å jobbe med lederutvikling. En respondent pekte også på at det var viktig å få med tillitsvalgte på prosjektgjennomføringen, og at lavt engasjement blant tillitsvalgte også kunne være en utfordring.

2) Tidsfrister

Tidsfrister for gjennomføring av prosjektene har vært nevnt av flere respondenter som en utfordring for virksomhetene. Tidlig igangsetting etter tariffoppgjøret vil kunne gi virksomhetene bedre tid til å gjennomføre prosjektene. Det er imidlertid viktig at også virksomhetene som søker støtte, planlegger slik at de er klare for en tidlig oppstart samtidig som de søker midler fra ordningen. En egen oppstartsplan med tidsfrister vil bedre prosjektenes mulighet til å gjennomføre innenfor tariffperioden. Alle virksomhetene som var i kontakt med Vox i forbindelse med utsetting av tidsfrister, ga uttrykk for at det ble utvist stor forståelse og fleksibilitet når det gjaldt dette problemet.

3) Virksomheter som har turnus

For virksomheter som har personale som går i turnus, vil alle former for fellessamlinger kunne være en utfordring. Når noen tas ut av turnus, må man i de fleste tilfeller sette inn vikarer. Ordningen med tariffavsatte kompetansemidler tillater ikke at midlene brukes til lønnsmidler. Det har gjort at noen virksomheter opplever det som ekstra

utfordrende økonomisk å realisere kompetansetiltak fordi virksomheten selv må dekke utgifter til vikarer ved fellessamlinger. En vei utenom dette problemet kan være å utvikle kompetanseprosjekter som ikke krever fellessamlinger i like stor grad. Individ- eller gruppetiltak vil redusere behovet for bruk av vikarer. Men også i slike virksomheter er det av og til behov for å samle hele eller store deler av personalet. Ansvaret for å legge til rette for dette hviler på myndigheter og arbeidsgiver.

4) Det tar tid å endre kulturer og verdier

Flere av prosjektene har hatt som mål å endre eller påvirke kulturer i virksomhetene, enten det har vært å skape en mobbefri kultur eller en god ledelseskultur. Tilbakemeldingen fra flere respondenter var at det er svært tidkrevende å jobbe med kulturendringer, og at dette er en stor utfordring i mange virksomheter. Dette er viktig kompetanseutvikling, men krever langsiktig jobbing.

5) Oppfølging i ettertid

Enkelte av virksomhetene som fikk støtte for tariffperioden 2006–2008, fikk også støtte i etterfølgende tariffperiode. Selv om det to prosjektene er å forstå som selvstendige, var det flere som opplevde at de gjennom å få ny prosjektstøtte hadde fått muligheten til å følge opp og jobbe videre med problemstillingene fra det tidligere prosjektet. Dette ble opplevd som en anerkjennelse og som viktig for virksomheten. Det var også respondenter i andre virksomheter som pekte på at det var svært viktig å følge opp temaet når det formelle prosjektet var avsluttet. En virksomhet trakk fram det store nettverket de hadde fått til andre virksomheter, og mente det var av stor betydning for den videre utviklingen i virksomheten at den nå hadde fått kompetanse innenfor feltet. Nå søkte andre virksomheter råd hos dem.

OM UTFORDRINGENE

Utfordringen er å få engasjert ledere til å delta.

Fristene for gjennomføring av tiltakene har vært korte.

Å få med hele toppledergruppa kan være en utfordring. Det vil alltid være noen som ikke vil delta, noen som bare er opptatt av produksjon og ønsker ikke å bruke tid på å [utvikle] ledelse.

Største utfordring var at det var mange tiltak satt i verk på kort tid. Det var tøft i forhold til å holde den daglige produksjonen i gang [fordi mange ansatte var fritatt for arbeidsoppgaver].

Vi hadde blandet to grupper. Det gjorde det vanskelig å gjøre alle tilfreds.

Ingen særskilte utfordringer.

Det er essensielt å følge opp i etterkant av prosjektene. Resultatene må følges opp. Dette er det som er vanskeligst for ledere.

De største utfordringene er å få samlet alle som går i turnus. Det krever at vi må stenge deler av driften. Dette krever planlegging.

Mest utfordrende og vanskelig var å jobbe med kultur og verdier. Der utgangspunktet er forskjellige tradisjoner og ulike erfaringer, alder, rutiner og liknende, da må man bruke uforholdsmessig mye tid på dette. Kulturdimensjonen er vanskelig å få effekt på. Kompetanse og læring er mye lettere. Prosjektledere tar ofte ikke inn over seg hvor mye krefter og ressurser det trengs for å ivareta kulturdimensjonen.

Vi burde ha vært litt bedre forberedt. Ansatte og tillitsvalgte skulle vært inne allerede da det ble søkt om midler.

Medvirkning er en både-og-sak. Hvis du har gode tillitsvalgte som vil noe, går det ofte bra. Men innimellom møtte du tillitsvalgte som bare ville være med. Det kunne være litt tungt. Vi hadde også en stor medvirkning fra ansatte. Det var en utfordring å sikre at de hadde nok tid til å delta. De hadde gode innspill og var interesserte, men hadde mye å gjøre og ikke alltid nok tid til å bidra.

Det som buttet, var at arbeidsgiver gikk i underskudd. Det ble problem med at det var for lite satt av til egne midler. Det gjorde det vanskelig i gjennomføringen og for kontinuiteten.

Vi ble nødt til å få utsatt frist på et av prosjektene. Det viste seg at vi ikke hadde kapasitet til å sette i gang prosjektene etter planen.

6 Formidling til andre virksomheter

Ordningen med tariffavsatte kompetansemidler har en målsetting om at virksomheter som har gjennomført prosjekter, skal få anledning til å dele erfaringer med andre virksomheter. Slik kan nytten av kompetansemidlene økes ut over det enkelte prosjektet. I retningslinjene for tildelingen av midler heter det at virksomheter som har mottatt midler til kompetanseutvikling, «derfor [må] kunne delta i seminarer, legge ut på web o.l. og ellers redegjøre for hvilke resultater midlene har ført til. Begge partene i virksomheten bør følge opp bruken av midlene.»²⁷

I tariffperioden 2006–2008 ble det ikke avviklet egne seminarer i regi av Vox. Vox hadde forvaltningsansvaret for ordningen bare denne tariffperioden, og for at Vox skulle få avviklet sitt engasjement innen utløpet av tariffperioden, besluttet FAD i samråd med Vox å ikke sette i gang seminar- og nettverksvirksomhet denne tariffperioden. Vox deltok imidlertid på flere seminarer der det ble formidlet erfaringer fra enkeltprosjekter.

Flere av virksomhetene mente resultatene fra deres prosjekt egner seg til å formidles videre. De kan være eksempler på hvordan man kan implementere en ny organisasjonsmodell, en ny arbeidsmetode eller endre holdninger. Det var likevel flere virksomheter som opplevde at prosjektene er svært virksomhetsspesifikke, og at det ikke var så lett å vite hvordan andre virksomheter skal nyttegjøre seg erfaringene. Noen viste også til at det ikke ligger noe spesielt nytt i gjennomføringen av prosjektet. En virksomhet hadde opplevd at andre etater tok kontakt for å få kravspesifikasjoner og annen informasjon om prosjektet. Flere av virksomhetene har også sendt representanter på konferanser og i andre fora for å presentere prosjektet.

Bidrag til formidling

Som nevnt ble det ikke fra Vox' side tatt initiativ til å etablere nettverk eller konferanser rundt prosjektene i tariffperioden 2006–2008. Flere av respondentene vi snakket med, ga uttrykk for at de hadde savnet en mulighet til å formidle erfaringer fra sitt prosjekt eller ta del i nettverksgrupper med virksomheter som hadde tilsvarende prosjekter. En

²⁷ Retningslinjer for bruk av kompetansemidler, Hovedtariffavtalen 2006–2008, pkt. 5.6

av virksomhetene fortalte at FAD hadde bidratt med midler til en nasjonal konferanse der prosjektarbeidet skulle følges opp videre.

Enkelte av respondentene kom også med forslag til ulike typer formidlingsvirksomhet. Et forslag gikk ut på at man kunne lage en liste over virksomheter som hadde hatt ulike prosjekter, og som så kunne være referanse for gjennomføring av tilsvarende prosjekter i andre virksomheter. En annen respondent var inne på det samme og mente at en sentral enhet burde ha oversikt over vellykkede prosjekter og kunne bidra med informasjon om dette til andre virksomheter. Det kunne gjøre det lettere å se et helhetsbilde av hvordan ressursene som går til kompetanse, brukes i forvaltningen.

På spørsmål om hva virksomheten selv hadde gjort for å formidle erfaringer fra prosjektet til andre virksomheter, fikk vi ulike svar. Noen hadde ikke foretatt seg noe. Andre fortalte mer tilfeldig om prosjektet og resultatene av det i ulike sammenhenger der de møtte representanter for andre virksomheter. En tredje gruppe av virksomheter hadde deltatt på seminarer eller konferanser der prosjektet og resultatene var lagt fram mer systematisk med tanke på å spre erfaringer. Ved noen anledninger hadde Vox da vært til stede.

OM Å SPRE ERFARINGENE FRA PROSJEKTET

Jeg drøfter prosjektet med andre tillitsvalgte når jeg treffer dem i andre sammenhenger.

Vi har formidlet erfaringer til [andre statlige institusjoner vi har samarbeid med].

[Deler av prosjektet] ble presentert i dagspressen. Jeg var på et IA-seminar i regionen. Der la jeg fram en del av resultatene fra arbeidet i ett av prosjektene. Det er flere som har ringt meg i ettertid og stilt spørsmål om prosjektet.

Videreformidlet i [etaten] nasjonalt og i ledergruppen.

Vi har merket interessen fra andre etater. Det har vært folk over her spesifikt for å se hva vi har gjort.

Vi har internt kjørt foredrag. Vi har også [hatt] en årlig samling hvor vi bidro med informasjon om prosjektet.

Det er laget en nettside som man har tilgang til gjennom fagforeningen der det informeres om prosjektet.

Vi har blant annet latt våre ansatte veilede skoler og foreldre i metodebruk.

7 Samlet vurdering

Søknadsmassen

Søknadene som kom inn ved utlysning i tariffperiodene 2006–2008 og 2008–2010, viser en fin spredning av ulike typer prosjekter innenfor de ulike tiltaksområdene utlysningen gjaldt. Begge søknadsrundene har både store og små prosjekter, noe som synes å være attraktivt for virksomhetene. Det gjør at de kan søke støtte til prosjekter alt etter hvilke behov de til en hver tid har i virksomhetene.

Retningslinjene og defineringen av tiltaksområdene er relativt vide og gir dermed mindre føringer for bruken av midlene. Virksomhetene opplever beskrivelsen av tiltaksområdene som vide og gir uttrykk for at det er lett å finne et tiltaksområde de kan føre prosjektene opp under. Et resultat av dette er at virksomhetene gjerne fører prosjektet opp under flere tiltaksområder, kanskje fordi de antar at dette kan styrke søknaden. Dette gjør søknadsmaterialet lite egnet til å se hvordan søknadene fordeler seg innenfor de ulike tiltaksområdene, og gjør spesifiseringen av tiltaksområder lite egnet som styringsredskap. Dette behøver ikke være et problem dersom det er et ønske at ordningen skal være vid og åpne for stor grad av mangfold og lokalt initiativ når det gjelder temavalg for prosjektene.

Det kan være et problem for en virksomhet å få mindre støtte enn det beløpet de har søkt om. Dette ble ikke uttrykt som et stort problem blant virksomhetene som hadde opplevd dette, men mange respondenter ga på generelt grunnlag uttrykk for at det ville være problematisk dersom tilskuddsbeløpet ble kuttet betydelig sammenliknet med søknadsbeløpet. Noen prosjekter lar seg lett skalere ned, mens andre er vanskeligere å realisere dersom finansieringen blir beskåret. Vi har sett at summen av søknadsbeløpene varierer fra tariffperiode til tariffperiode, og at tilnærmet samme antall virksomheter søkte om tre ganger så mye penger i tariffperioden 2008–2010 som i perioden før.

Ordningen synes viktig for virksomheter i omstilling. Flere prosjekter har som mål å gi ansatte ny kompetanse i en omstillingsprosess eller bidra til å endre holdninger og miljø i slike prosesser. Virksomhetene som har gjennomført slike prosjekter, gir uttrykk for at dette har hatt stor betydning.

Virksomheter som får avslag på søknaden, får ikke noen begrunnelse for beslutningen. Dette gjør at det er vanskelig å bruke avslag som et styringsredskap for å fremme riktige søknadsprosesser og ønskede prosjekttyper. Dersom det ble gitt begrunnelse

for avslag på søknad om prosjektstøtte, ville det kunne gi søkeren mulighet til å bøte på de forholdene som lå til grunn for avslaget, ved neste søknadsrunde. På den annen side krever begrunnelse av avslag mer ressurser, og det kan også føre til at det organet som fatter beslutning, i større grad blir bundet i sine beslutninger. Ordningen med tariffavsatte kompetansemidler er spesiell fordi den er en del av lønnsoppgjøret og ikke en vanlig støtteordning underlagt forvaltningen. Det er tariffpartene som står bak ordningen, og det eksisterer ingen ankemulighet. Dette gjør at det kan være gode grunner for å la være å gi begrunnelse for avslag.

Generelt vet virksomhetene som søker midler, lite om hvilke andre virksomheter som søker, hvilke stønadbeløp det er vanlig å søke om, eller hvilke forhold som avgjør om virksomheten får tilskudd, og størrelsen på tilskuddet. Dette gjør at virksomhetens egen søknad og tildeling eller avslag blir den viktigste referanserammen for hvordan en søknad skal være. Dette kan være med på å øke usikkerhet om ordningen og gjøre virksomhetene mer tilbakeholdne med å søke. Økt kunnskap om ordningen, for eksempel at en stor andel av prosjektene har fått innvilget sine søknader, vil trolig virke i motsatt retning.

- Retningslinjene og defineringen av tiltaksområdene er vide og gir lite føringer for bruken av midlene. På den annen side gir dette rom for mangfold og lokalt initiativ.
- Det kan være et problem for en virksomhet å få mindre i stønad enn de har søkt om.
- Ordningen synes viktig for virksomheter i omstilling. Støtten har hatt stor betydning for mange virksomheter.
- Det gis ikke begrunnelse for avslag. Lite informasjon om vurderinger og ordningen generelt kan gjøre det vanskelig å bruke avslag som et styringsredskap for å fremme riktige søknadsprosesser og ønskede prosjekttyper.

Proessen i virksomhetene

Denne undersøkelsen viser at personalstaben i virksomhetene i de fleste tilfeller er en sentral aktør i alle faser av søknadsprosessen. Personalleder tar ofte initiativ til prosjektene og er i de fleste tilfeller med på å utforme dem. Hovedinntrykket er dermed at ordningen først og fremst benyttes for å støtte personalledelsens arbeid i virksomheten. Prosjektene er i varierende grad forankret hos virksomhetens ledelse, og tillitsvalgte er i mindre grad involvert i prosjektene. Graden av tillitsvalgtes involvering varierer etter typen prosjekt og tillitsvalgtes engasjement.

Eksempler viser at både tillitsvalgte og ansatte kan ta initiativ til å etablere prosjekter og sende søknad, men innsending av søknad og gjennomføring av prosjekter i virksomhetene krever virksomhetenes aktive medvirkning.

Samlet sett ser de fleste prosjektene ut til å være godt forankret både i virksomhetens ledelse og hos tillitsvalgte, selv om graden av involvering kan variere fra virksomhet til virksomhet. Det er likevel personalledelsen som framstår som den viktigste drivkraften i de fleste prosjektene. I mange tilfeller bruker virksomhetens personalledelse ordningen som «brekkstang» for å få utløst egne midler fra virksomheten, slik at personalavdelingens kompetanseprosjekter kan gjennomføres. Begrensningene i bruken av midlene som tildeles, for eksempel at de er prosjektspesifikke og ikke kan brukes til lønn, gir prosjektledelsen mulighet til å skjerme midlene mot å bli brukt på andre måter enn forutsatt.

- Personalstaben i virksomhetene er i de fleste tilfeller en sentral aktør i alle faser av søknadsprosessen og prosjektgjennomføringen.
- Samlet sett ser de fleste prosjektene ut til å være godt forankret både i virksomhetens ledelse og hos tillitsvalgte, selv om graden av involvering kan variere fra virksomhet til virksomhet.
- Personalledelsen kan i mange tilfeller bruke ordningen som en «brekkstang» for å få utløst støtte og egne midler fra virksomheten.

Den sentrale tilretteleggingen

Generelt er virksomhetene godt fornøyde med den sentrale tilretteleggingen av søknadsprosessen og oppfølging av prosjektene. Virksomhetene gir uttrykk for at de blir møtt med forståelse og stor hjelpsomhet. At forvaltningsansvaret har vært flyttet mellom flere instanser de siste tariffperiodene, ser ikke ut til å ha hatt betydning for kvaliteten på selve håndteringen av søknader og prosjektoppfølgning, men kan ha vært med på å skape noe forvirring knyttet til forankringen av ordningen og kan ha svekket kjennskapet til ordningen generelt. Slik sett kan det være en god ting at ordningen nå administreres av Difi, som også har ansvar for andre tilskuddsordninger og for kompetansebygging i statlige virksomheter.

Det kan være relativt tilfeldig hvordan ledere og ansatte i virksomhetene får kjennskap til ordningen. Etablering av en e-postliste vil gjøre det mulig å abonnere på informasjon om ordningen, og potensielle søkere som har meldt seg på, vil på et tidlig tidspunkt bli minnet om søknadsfrister.

Flere virksomheter opplever at det er et problem å holde tidsfrister og gjennomføre prosjektene innenfor tariffperioden. Dette er særlig en utfordring for virksomheter som har større prosjekter der innkjøp av tjenester skal gjennomføres i henhold til statlige

innkjøpsrutiner, og av den grunn tar lang tid. Dette problemet vil bli mindre dersom midlene kan utlyses umiddelbart i etterkant av tariffoppgjøret, og søknadsfristen dermed kan flyttes fram seks måneder sammenliknet med hva som har vært vanlig. Det vil også kunne bidra til en raskere gjennomføring hvis man i tilretteleggingen av søknadsprosessen kan hjelpe virksomhetene til å planlegge oppstartfasen bedre.

- Virksomhetene er godt fornøyde med den sentrale tilretteleggingen.
- Flere virksomheter opplevde at det ble knapp tid til å gjennomføre prosjektene innenfor tariffperioden. En tidligere utlysning av midlene vil kunne bedre dette.
- Etablering av en e-postliste vil gjøre det mulig å abonnere på informasjon om ordningen.

Måloppnåelse

Intervjuene i denne undersøkelsen gir et inntrykk av at ordningen med tariffavsatte kompetansemidler er en viktig ordning som utfyller de kompetansemidlene virksomhetene får som del av det ordinære budsjettet.

Ordningen fremmer i noen grad forsøksprosjekter. Disse er likevel i mindretall. De fleste respondentene opplever at prosjektene bidrar positivt til utvikling. Sett fra den enkelte virksomhet fremmer mange prosjekter utvikling og endring, selv om de generelt sett ikke innebærer introduksjon av nye tema eller metoder.

Arbeidet med formidling og spredning av erfaringer ble i stor grad overlatt til virksomhetene selv for prosjektene som ble igangsatt i tariffperioden 2006–2008. Dette skyldtes blant annet at forvaltningen av ordningen ble overført til en annen etat. Mange virksomheter etterlyste en arena for erfaringsutveksling og bedre nettverk. Dette kan den institusjonen som er sentral tilrettelegger, bidra til å organisere.

Prosjektene er vanligvis sett som en integrert del av virksomhetens kompetansepolitikk. I mange tilfeller støtter nok midler fra ordningen prosjekter som ideelt sett burde vært gjennomført i alle fall, og som kanskje i noen tilfeller ville blitt gjennomført også uten kompetansemidler fra ordningen. Om bruk av de tariffavsatte kompetansemidlene i slike tilfeller skal kalles stimulering eller subsidier, er ikke alltid lett å avgjøre. At prosjektene oppleves som integrerte, kan forstås som at de er av sentral betydning for virksomheten og i tråd med virksomhetens personalpolitiske mål. Dette er i tråd med ordningens intensjoner. I noen tilfeller kan selvfølgelig midlene fungere som en ekstra inntektskilde som gjør det mulig å holde det årlige seminaret på hotell i stedet for i egne lokaler. Denne undersøkelsen gir imidlertid ikke grunn til å tro at dette er det vanlige. I hvilken grad prosjektene oppfyller ordningens intensjoner om å være nyskapende, må avgjøres gjennom søknadsprosessen og oppfølging av hvert enkelt prosjekt. Dette kan eventuelt kombineres med mer tilbakemelding til virksomhetene

som følges opp, og med informasjon om hvilke typer prosjekter som er ønsket, og hvilke typer som ikke er støtteverdige.

Resultatene fra denne undersøkelsen gir grunn til å tro at de enkelte prosjektene som får støtte, har stor grad av måloppnåelse, og at selve ordningen dermed også har det. Virksomhetene som har vært med i denne undersøkelsen, gir uttrykk for at utlysningen treffer virksomhetens behov, og at det er et stort behov for ordningen. Mange av prosjektene ville ikke blitt finansiert uten de tariffavsatte kompetansemidlene. Gjennomgangen av prosjekter og intervjuundersøkelsen gir inntrykk av at prosjektene bidrar betydelig innenfor ordningens tiltaksområder.

- Ordningen med tariffavsatte kompetansemidler framstår som en ordning som utfyller de kompetansemidlene virksomhetene får som del av det ordinære budsjettet. Ordningen stimulerer til igangsetting av nye prosjekter, selv om få prosjekter har eksperimentell karakter.
- Mange virksomheter etterlyser en arena for erfaringsutveksling og bedre nettverk.
- Prosjektene oppleves vanligvis som integrert i virksomhetens kompetansepolitikk.
- Resultatene fra denne undersøkelsen gir grunn til å tro at de enkelte prosjektene som får støtte, har stor grad av måloppnåelse, og at selve ordningen dermed også har det.

Evaluering av ordningen med tariffavsatte kompetansemidler i staten

Ved lønnsoppgjøret i staten ble det i 2008 avsatt 25 millioner kroner til kompetansetiltak innen mangfolds- og IA-området, organisasjons- og ledelsesutvikling, metoder og verktøy for kompetanse- og karriereutvikling og utvikling av kompetanse for å hindre utstøting ved omstilling. Denne rapporten gir innspill til den evalueringen av ordningen med tariffavsatte kompetansemidler som partene i staten har avtalt å gjennomføre.

Rapporten bygger på en intervjuundersøkelse i 16 virksomheter som hadde søkt om kompetansemidler i tariffperioden 2006–2008. Resultatene fra denne undersøkelsen gir grunn til å tro at de enkelte prosjektene som får støtte har stor grad av måloppnåelse, og at selve ordningen dermed også har det. Virksomhetene som har vært med i denne undersøkelsen er positive til ordningen.



Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2010:06
ISBN 978-82-7422-719-4
ISSN 0801-6143
Bestillingsnr. 20150