

01.03.2024

# Følgeevaluering av kompetansepiloter - sluttrapport

Rapport 8-2024

Rapport nr. 8-2024 fra Samfunnsøkonomisk analyse AS

ISBN-nummer: 978-82-8395-213-1  
Oppdragsgiver: Kommunal- og distriktsdepartementet

Forsidefoto: Unsplash/ Ilyza Mingazova  
Tilgjengelighet: Offentlig  
Dato for ferdistilling: 1. mars 2024  
Forfattere: Hanne Jordell, Rolf Røtnes  
Kvalitetssikrer: Jørgen Ingerød Steen og Karin Ibenholt

Samfunnsøkonomisk analyse AS

Borggata 2B  
N-0650 Oslo

Org.nr.: 911 737 752  
post@samfunnsokonomisk-analyse.no

## Forord

Samfunnsøkonomisk analyse AS (SØA) har, på oppdrag fra Kommunal- og distriktsdepartementet, følgevaluert tilskuddsordningen Kompetansepiloter. Kompetansepiloter har vært en forsøksordning rettet mot fylkeskommunene, for å teste ut eller utvikle måter for å identifisere behov og mobilisere virksomheter til å gjennomføre kompetanseutviklingstiltak, samt til å tilrettelegge for et tilpasset etter- og videreutdanningstilbud i Distrikts-Norge. Tilskuddsordningen skulle støtte fylkeskommunens rolle som ansvarlig for regional kompetansepolitikk.

Kompeansepiloter ble etablert i 2020 og aktiviteter varte ut 2023. SØA har fulgt ordningen siden slutten av 2020, og tidligere publisert to delrapporter. Denne rapporten er sluttrapporten som oppsummerer hele perioden, med hovedvekt på erfaringer.

Vi vil gjerne benytte anledningen til å takke alle våre intervju kandidater, både fra det enkelte pilotprosjektet og fylkeskommunen, samt våre kontaktpersoner i Kommunal- og distriktsdepartementet og HK-dir, for et spennende oppdrag og et godt samarbeid.

Oslo, 1. mars, 2024

Hanne Jordell  
Prosjektleder  
Samfunnsøkonomisk analyse AS

## Sammendrag

Samfunnsøkonomisk analyse AS (SØA) har, på oppdrag fra Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD), følgevaluert tilskuddsordningen Kompetansepiloter. Kompetansepiloter har vært en forsøksordning (pilot), der fylkeskommuner har mottatt øremerkede midler over statsbudsjettet, som de har benyttet til å teste ut eller utvikle måter for å identifisere kompetansebehov hos virksomheter og mobilisere dem til å gjennomføre kompetansehevende tiltak, samt til å tilrettelegge for at etter- og videreutdanningstilbudet er tilpasset behovet virksomhetene har. Målgruppen for innsatsen er offentlige og private virksomheter, med særlig vekt på små bedrifter i Distrikts-Norge, dvs. i kommuner som er kategorisert som nivå 5 og 6 på SSBs sentralitetsindeks.<sup>1</sup> Tilskuddsordningen skulle også støtte fylkeskommunens rolle som ansvarlig for regional kompetansepolitikk. Kompetansepiloter ble avsluttet i 2023.

Innholdet i sluttrapporten kan oppsummeres i 3 hovedproblemstillinger:

1. Hva har vært **hovedinnholdet** i de ulike pilotprosjektene i fylkene, og hva har fylkeskommunen lært av dette?
2. Hva er **forskjeller og likheter** mellom de fylkesvise kompetansepilotprosjektene, og hva forklarer ulikhetene?
3. Er **målet** med kompetansepiloter oppnådd?

Basert på ovenstående kommer vi også med noen anbefalinger knyttet til veien videre.

Ordnningen Kompetansepiloter har bestått av 16 forskjellige pilotprosjekter i alle fylker bortsett fra Oslo.<sup>2</sup> Midlene skulle disponeres i tråd med nasjonale retningslinjer, der det framkommer at formålet var «Å identifisere og mobilisere virksomheters behov for kompetansehevende tiltak, koble og tilrettelegge for et tilpasset etter- og videreutdanningstilbud i Distrikts-Norge. Ordningen skal bidra til å utvikle og prøve ut nye måter og modeller for å nå målet. Ordningen skal støtte fylkeskommunens strategiske rolle og ansvar for kompetansepolitikk.»<sup>3</sup>

Ovenstående innebærer at det *langsiktige* målet, og begrunnelsen for å igangsette pilotprosjektene, er å bidra til bedre tilpasning mellom tilbud og etterspørsel etter kompetansehevende tiltak. Målene med den pilotordningen kan i henhold til KDD operasjonaliseres i to hovedmål:

1. Få fram god praksis i metoder og modeller i tråd med målet for kompetansepilotene, gitt valg av målgruppe og geografi.
2. Bidra til systematiske og varige endringer i fylkeskommunens arbeid med mobilisering av etterspørselssiden, for å bedre tilgangen på kompetent arbeidskraft i distriktene.

---

<sup>1</sup> SSBs [sentralitetsindeks](#)

<sup>2</sup> Alle fylkeskommuner utenom Oslo deltok. Da kompetansepiloter ble etablert var det vedtatt 11 fylkeskommuner. Dette har siden delvis blitt reversert. Noen fylker har hatt flere prosjekter, derfor består ordningen av totalt 16 prosjekter.

<sup>3</sup> [Retningslinjer for Kompetansepiloter](#)

De nasjonale retningslinjene beskriver mer detaljert hva midler kunne og ikke kunne benyttes til, og representerer rammene for fylkeskommunens arbeid. Vi gjengir ikke alle detaljene her, men ett sentralt poeng med Kompetansepiloter var at ordningen burde omfatte tre funksjoner;

- Motorer, dvs. pådrivere for kompetanseutvikling og utdanning,
- Meglere, dvs. behovsavklaring, tilrettelegging og kobling av tilbydere og etterspørere og
- Møteplasser, dvs. etablering og utvikling av studiesteder/samlingssteder, digitale studietilbud/møteplasser med nødvendig infrastruktur og arenaer for læring og kompetanseutvikling.

Fylkeskommunene kunne for øvrig definere bruken av midlene og valg av metode eller modell og geografi, i tråd med egne kompetansepoltiske strategier, planer og partnerskap. Overordnet har kompetansepilotprosjektene derfor vært svært forskjellige langs flere dimensjoner. Når det gjelder det konkrete mobiliseringsarbeidet som har foregått regionalt, så har prosjektene eksempelvis variert ut fra målgruppe. Noen prosjekter har forsøkt å mobilisere virksomheter som ikke har hatt kompetanseutvikling på dagsorden, noen prosjekter har forsøkt å mobilisere virksomheter som er interessert i kompetanseutvikling, men som ikke vet helt hva de trenger og noen har forsøkt å mobilisere virksomheter som ikke helt vet hva slags tilbud som finnes. Noen prosjekter har kommet litt lengre enn andre når det gjelder å tilpasse og tilrettelegge utdanningstilbud.

En overordnet erfaring fra piloten er at mobiliseringsarbeid er ressurskrevende og krever dedikerte ressurser. Fylkeskommuner har derfor inngått samarbeid med andre aktører som har sittet nærmere det regionale næringslivet.

Etter endt pilotperiode ser vi at kompetansepilotene står igjen med fire *hoved*modeller når det kommer til kompetanseutviklingsarbeid framover, men flere fylkeskommuner har også valgt hybridløsninger:

1. Karrieresentermodellen (Nordland, Innlandet)
2. Regionale kompetansefora (Trøndelag, Rogaland, Nordland)
3. Studiesentermodellen (Telemark, Vestlandet, Rogaland, Troms og Finnmark)
4. Næringshage/Kunnskapspark (Agder, Nordland)

Det er også viktig å understreke at det for noen fylker er studiesentermodellen som blir den framtidige modellen fylkeskommunen ønsker å bygge videre på, mens det i andre fylker er tenkt tett samarbeid med studiesentre, men at det ikke er hovedmodellen. Agder, Trøndelag og Nordland ser for seg et tett samarbeid med studiesentrene. Likeledes er det flere som ser for seg et tett samarbeid med karrieresentrene i fylket, selv om det er en annen struktur som representerer hovedmodellen. Trøndelag og Agder er eksempler også her.

Fylkeskommunene har vært unisone i sin tilbakemelding om at kompetansepiloter har vært en positiv satsing. Vi oppfatter at hovedårsaken til den positive tilbakemeldingen er at tilskuddsordningen har vært så fleksibel at fylkeskommunene langt på vei kunne beslutte innretning selv, innenfor hovedmålet med ordningen. Etter vår vurdering er målet med kompetansepiloter nådd, selv om pilotene har hatt ulike tyngdepunkt.

Som følge av at mobiliseringsarbeidet er ressurskrevende, er vår hovedanbefaling framover at fylkeskommunen tenker igjennom nytte-kostnadsspørsmålet og gjør en vurdering av hvilke bedrifter de skal innrette innsatsen mot og hvorfor. Vi anbefaler også at fylkeskommunen følger med på om mobiliseringsarbeidet gir konkrete resultater – og hvilke disse er. Andre anbefalinger er å se flere kompetansepoltiske virkemidler i sammenheng for å se om disse kan forsterke arbeidet med mobilisering av bedrifter og tilrettelegging av utdanningstilbudet. Sist, men ikke minst anbefaler vi at fylkeskommunene opprettholder nettverket som er skapt gjennom kompetansepiloter for erfaringsdeling og læring framover.

# Innhold

<b>Forord</b>		<b>III</b>
<b>Sammendrag</b>		<b>IV</b>
<b>1</b>	<b>Innledning</b>	<b>8</b>
1.1	Innhold i sluttrapporten	8
1.2	Metode	9
1.3	Leserveiledning	9
<b>2</b>	<b>Om Kompetansepiloter</b>	<b>10</b>
2.1	Kompetansepiloter er et virkemiddel for å utvikle den regionale kompetansepolitikken	10
2.2	Virksomheter i distriktene mangler kompetanse	11
2.3	Kompetanse Norge/ HK-dir har forvaltet tilskuddsordningen	13
<b>3</b>	<b>Innretning på kompetansepilotene regionalt</b>	<b>14</b>
3.1	Agder	14
3.2	Innlandet	15
3.3	Møre og Romsdal	17
3.4	Nordland	19
3.5	Rogaland	21
3.6	Troms og Finnmark	22
3.7	Trøndelag	24
3.8	Vestfold og Telemark	26
3.9	Vestland	28
3.10	Viken	29
<b>4</b>	<b>Likheter og forskjeller mellom de regionale pilotprosjektene</b>	<b>32</b>
4.1	Stor ulikhet i fylkeskommunens innretning av kompetansepilot	32
4.2	«Mellomromsaktører» står sentralt i det kompetansepolitiske arbeidet	33
4.3	Identifisering og mobilisering	35
4.4	Forankring i den strategiske, regionale kompetansepolitikken	36
4.5	Prosjektene har blitt likere hverandre i løpet av pilotperioden	36
<b>5</b>	<b>Måloppnåelse og veien videre</b>	<b>38</b>
5.1	Måloppnåelse	38
5.2	Veien videre	38
5.3	Mobilisering vil fortsatt kreve ressurser	39
5.4	Anbefalinger	40
<b>6</b>	<b>Referanser</b>	<b>42</b>

---



# 1 Innledning

Samfunnsøkonomisk analyse AS (SØA) har, på oppdrag fra Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD), følgevaluert tilskuddsordningen Kompetansepiloter. Dette er sluttrapporten til evalueringen.

Kompetansepiloter har vært en forsøksordning (pilot), der fylkeskommuner har mottatt øremerkede midler over statsbudsjettet, som de har benyttet til å teste ut eller utvikle måter for å identifisere kompetansebehov hos virksomheter og mobilisere dem til å gjennomføre kompetansehevende tiltak, samt til å tilrettelegge for at etter- og videreutdanningstilbudet er tilpasset behovet virksomhetene har. Målgruppen for innsatsen er offentlige og private virksomheter, med særlig vekt på små bedrifter i Distrikts-Norge, dvs. i kommuner som er kategorisert som nivå 5 og 6 på SSBs sentralitetsindeks.<sup>4</sup>

Tilskuddsordningen skulle også bidra til å styrke fylkeskommunens kompetansepolitiske rolle. Midlene skulle disponeres i tråd med nasjonale retningslinjer, men ellers kunne fylkeskommunene selv definere bruken av dem, i tråd med egne kompetansepolitiske strategier, planer og partnerskap. Ordningen kompetansepilot har bestått av 16 forskjellige pilotprosjekter i alle fylker bortsett fra Oslo.<sup>5</sup>

KDD bevilget midler til Kompetansepiloter i 2020, 2021 og 2022. Kompetanse Norge, senere Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) forvaltet ordningen. Søknadsfristen til fylkeskommunene var 1. oktober 2020. Som følge av pandemien ble det forsinkelser i prosjektene, og det var aktiviteter også gjennom hele 2023.

SØA fikk oppdraget med følgeevaluering i slutten av 2020, og har fulgt pilotordningen i 2021, 2022 og 2023. Hensikten med følgeevalueringen har vært å framskaffe innsikt i metodene, verktøyene og læringsprosessen fylkeskommunene har vært igjennom i løpet av pilotfasen. SØA har utarbeidet to underveisrapporter, der innhold har blitt formidlet på læringsarenaer med prosjekteiere og prosjektledere. (SØA, 2021) (SØA, 2022).<sup>6</sup>

## 1.1 Innhold i sluttrapporten

I sluttrapporten gir vi en kvalitativ beskrivelse av prosessene som har foregått i de ulike fylkene og hva som har vært erfaringer og resultater etter fire år. Hensikten er å forstå hvordan de ulike kompetansepilotene varierer i utforming, målgrupper og hvilke resultater som kan oppnås ved målrettede kompetansetiltak rettet mot små- og mellomstore virksomheter i distriktene.

Innholdet i sluttrapporten kan oppsummeres i 3 hovedproblemstillinger:

1. Hva har vært **hovedinnholdet** i de ulike pilotprosjektene i fylkene, og hva har fylkeskommunen lært av dette?
2. Hva er **forskjeller og likheter** mellom de fylkesvise kompetansepilotprosjektene, og forklaringer på ulikheter?
3. Er **målet** med kompetansepiloter oppnådd?

<sup>4</sup> SSBs [sentralitetsindeks](#)

<sup>5</sup> Alle fylkeskommuner utenom Oslo deltok. Da kompetansepiloter ble etablert var det vedtatt 11 fylkeskommuner. Dette har siden delvis blitt reversert. Noen fylker har hatt flere prosjekter, derfor består ordningen av totalt 16 prosjekter.

<sup>6</sup> HK-dir, har som del av sin forvaltingsrolle, arrangert læringsseminar to ganger i året, med formål om at fylkeskommunene og regionale prosjektledere og andre relevante aktører skulle ha en felles arena for erfaringsutveksling.



Basert på ovenstående kommer vi med anbefalinger knyttet til veien videre for det regionale kompetansepolitiske arbeidet.

## 1.2 Metode

---

Følgeevalueringen har vektlagt kvalitativ metode. Vi har gjennomgått en stor andel av dokumentasjonen knyttet til piloten, herunder stortingsmeldinger, de nasjonale retningslinjene, søknader fra fylkeskommunene, tildelingsbrev, samt årlig skriftlig rapportering fra de enkelte fylkesvise prosjektene.

Vi har intervjuet prosjektledere og/eller prosjekteiere, i hvert enkelt fylkesvise prosjekt omtrent tre ganger i løpet av treårsperioden. Vi har videre deltatt på flesteparten av læringsarena som har blitt avholdt i perioden, der vi har innhentet mer uformell, kvalitativ data. Vi har også hatt flere samtaler med KDD underveis i evalueringen.

I tillegg har vi gjennomført en spørreundersøkelse som både prosjektledere, prosjekteiere og andre involverte i de regionale pilotene har blitt invitert til å svare på. Denne gir mer kvantitativ informasjon om resultater som pilotene har oppnådd, og hadde til hensikt å samle inn data på en mer strukturert måte enn gjennom intervjuer, slik at noen forhold enklere kunne sammenliknes på tvers. Spørreundersøkelsen ble gjennomført våren 2023.

Beskrivelsen av pilotene regionalt, i kapittel 3, er utformet basert på fylkeskommunenes egne innrapportering og intervju, men med SØAs fortolkning. Alle fylkeskommuner har faktasjekket teksten og gitt samtykke til publisering.

## 1.3 Leserveiledning

---

Rapporten er bygget opp på følgende måte.

I kapittel 2 beskriver vi Kompetansepiloter som ordning, herunder begrunnelse for etablering og hvordan ordningen har vært forvaltet.

I kapittel 3 beskriver vi hvordan hver enkelt fylkeskommune innrettet kompetansepiloten i sitt fylke. Dette kapitlet har til hensikt å svare på den første problemstillingen; «Hva har vært hovedinnholdet i de ulike pilotprosjektene i fylkene og hva har fylkeskommunene lært av dette».

I kapittel 4 ser vi på de ulike fylkeskommunale innretningene på tvers og beskriver overordnet forskjeller og likheter mellom disse. Dette kapitlet drøfter således den andre problemstillingen «Hva er forskjeller og likheter mellom de fylkesvise kompetansepilotprosjektene og forklaringer på ulikheter».

I kapittel 5 drøfter vi overordnet måloppnåelsen til Kompetansepiloter, og anbefalinger for veien videre, dvs. den tredje hovedproblemstillingen, «er **målet** med kompetansepiloter oppnådd»:

## 2 Om Kompetansepiloter

Kompetansepiloter ble lansert i Distriktsmeldingen «Levende lokalsamfunn for fremtiden» i 2019 (KDD, 2019). I dette kapittelet beskriver vi bakgrunnen og formålet med Kompetansepilotprogrammet.

### 2.1 Kompetansepiloter er et virkemiddel for å utvikle den regionale kompetansepolitikken

Regionreformen, som ble vedtatt i 2017, medførte endring i antall fylkeskommuner, samt endringer i ansvar og oppgavefordeling mellom stat og fylkeskommune.

Ett av områdene fylkeskommunen fikk ansvar for gjennom reformen, var regional kompetansepolitikk. Fylkeskommunene har nå en strategisk rolle og et helhetlig ansvar for regional kompetansepolitikk, og for at virksomheter i de regionale arbeidsmarkedene har tilgang på den kompetansen de har behov for (KDD, 2015).

Fylkeskommunenes forsterkede rolle i den regionale kompetansepolitikken, ble blant annet begrunnet i at kompetansebehovene mellom regioner er ulike, og at det er fylkeskommunen som best kjenner det regionale arbeidslivet og det regionale utdanningstilbudet. Fylkeskommunene hadde ansvar for utdannings- og kompetansepolitikk også før regionreformen, men ansvaret var i hovedsak knyttet til videregående opplæring for unge og voksne, og delvis høyere yrkesfaglig utdanning.

I Distriktsmeldingen «Levende lokalsamfunn for fremtiden» framgår det at pilotordningen er begrunnet i et behov for og ønske om å skape større sammenheng mellom tilbud og etterspørsel av etter- og videreutdanning. Departementet ønsket å legge til rette for at større deler av Distrikts-Norge dekkes av initiativ som koordinerer og kartlegger lokale/regionale kompetansebehov, mobiliserer og legger til rette for utdanning og kompetanseutvikling lokalt, i samsvar med deres behov. (KDD, 2019).

Fylkeskommunene ble invitert med i arbeidet med å utforme pilotsatsingen. Målet og innretningen på Kompetansepiloter, ble konkretisert i nasjonale retningslinjer. Her framkommer det at formålet er:

*«Å identifisere og mobilisere virksomheters behov for kompetansehevende tiltak, koble og tilrettelegge for et tilpasset etter og videreutdanningstilbud i Distrikts-Norge.*

*Ordningen skal bidra til å utvikle og prøve ut nye måter og modeller for å nå målet.*

*Ordningen skal støtte fylkeskommunens strategiske rolle og ansvar for kompetansepolitikk.» (KDD, 2020)*

Ovenstående innebærer at det langsiktige målet, og begrunnelsen for å igangsette pilotprosjektene, er å sikre bedre tilpasning mellom tilbud og etterspørsel etter kompetansehevende tiltak.

Målene med piloten kan i henhold til KDD operasjonaliseres i to hovedmål:

1. Få fram god praksis i metoder og modeller i tråd med målet for kompetansepilottene, gitt valg av målgruppe og geografi.
2. Bidra til systematiske og varige endringer i fylkeskommunens arbeid med mobilisering av etterspørselssiden for å bedre tilgangen på kompetent arbeidskraft i distriktene.

Retningslinjene peker videre på at kompetansepiloter bør omfatte tre funksjoner;

- Motorer, dvs. pådrivere for kompetanseutvikling og utdanning
- Meglere, dvs. behovsavklaring, tilrettelegging og kobling av tilbydere og etterspørere

- Møteplasser, dvs. etablering og utvikling av studiesteder/samlingssteder, digitale studietilbud/møteplasser med nødvendig infrastruktur og arenaer for læring og kompetanseutvikling

Målgruppen for innsatsen er offentlige og private virksomheter, med særlig vekt på små bedrifter i Distrikts-Norge, dvs. i kommuner som er kategorisert som nivå 5 og 6 på SSBs sentralitetsindeks.<sup>7</sup> Det var imidlertid også rom for å ha et noe større geografisk nedslagsfelt, og det var også rom for å ha innsats inn mot offentlig sektor.

Kompetansepiloter skal ta utgangspunkt i virksomhetenes behov, og kan både dreie seg om videreutdanning i det formelle utdanningssystemet, eller etterutdanning (kurs mv. som ikke er studiepoenggivende).<sup>8</sup>

Det framgår av retningslinjene at prosjektene skal forankres i regionale partnerskap og planer. Det stilles videre krav om at prosjektet skal gjennomføres i samarbeid med næringsliv, kommuner, relevante utdannings-, kompetanse- og arbeidsmarkedsaktører.

Retningslinjene er ellers relativt overordnet og fleksible, og legger opp til at fylkeskommunene skal få mulighet til å velge innretning på det enkelte pilotprosjekt, i tråd med behovene regionalt og fylkeskommunens strategiske arbeid på det kompetansepolitiske feltet.

<sup>7</sup> Sentralitetsindeksen er en klassifisering av kommuner med utgangspunkt i avstand til arbeidsplasser og servicefunksjoner. Sentralitet 5 og 6 består av de minst sentrale kommunene. Drøye 200 kommuner har sentralitet 5 eller 6. Les mer her: <https://www.ssb.no/befolkning/folketal/artikler/sentralitetsindeksen>

## 2.2 Virksomheter i distriktene mangler kompetanse

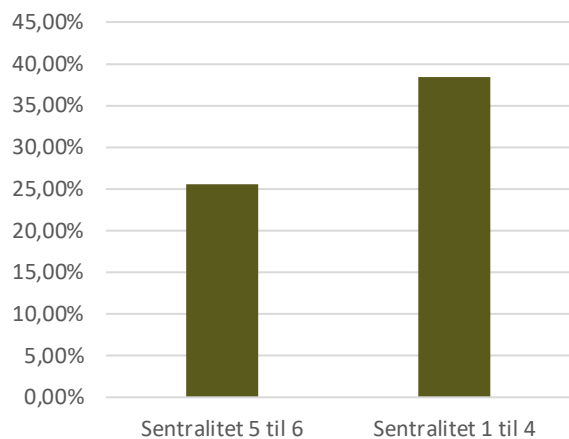
Kompetansepiloter er blant annet begrunnet i utfordringen knyttet til at virksomheter i distriktene mangler arbeidskraft med rett kompetanse.

Kompetanseutvikling er, på generelt grunnlag, viktig for omstilling og vekst. Samfunnet er i endring, og sterke drivkrefter slik som grønn næringsutvikling og teknologisk utvikling medfører behov for en annen kompetansesammensetning enn den vi har i dag. Samtidig endrer befolkningssammensetningen seg og befolkningsveksten avtar. Selv om sysselsettingsandelen øker, så er det forventet lavere innvandring i årene som kommer, og ungdomskullene har sluttet å vokse (SSB, 2021). Kombinasjonen av mange eldre som står utenfor arbeidsstyrken, og relativt færre i arbeidsrelevant alder, forsterker behovet for at arbeidstakere oppdaterer kompetansen i løpet av yrkeskarrieren.

Virksomheter i Distrikts-Norge, og særlig de minste virksomhetene, har spesielt store utfordringer med tilgang på kompetanse. Årsaken er blant annet flyttemønstre – mindre sentrale kommuner får i liten grad tilflyttet kompetanse. Distriktene er derfor i større grad enn større byer, avhengig av at egen befolkning dekker kompetansebehovene. Samtidig er utdanningsinstitusjonene stort sett lokalisert i de store og mellomstore byene, og utdanningsnivået er lavere i de minst sentrale strøkene, ref. figur 2.1. (Fredborg, 2023).

<sup>8</sup> Videreutdanning kalles også formell utdanning, mens etterutdanning kalles ikke-formell opplæring. Et tredje begrep, uformell opplæring, omhandler læring som skjer uorganisert. Se eks. her: <https://www.ssb.no/utdanning/voksenopplaering/statistikk/livslang-laering#om-statistikken>

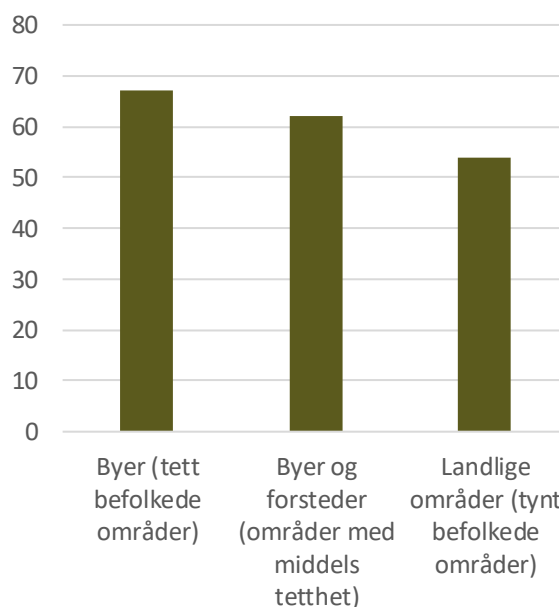
Figur 2.1 Andel av befolkningen som har gjennomført høyere utdanning, etter sentralitet.



Kilde: SSB, tabell 14095

I tillegg til generelt lavere utdanningsnivå, er det også relativt få som gjennomfører etter- eller videreutdanning i tynt befolkede områder, sammenliknet med mer tett befolkede strøk, i henhold til en undersøkelse fra SSB.<sup>9</sup> Andelen som tar etter- eller videreutdanning i landlige strøk er 54 pst, mens i storbyene er andelen 67 pst, som vist i figur 2.2.

Figur 2.2 Deltakelse i formell utdanning og ikke-formell opplæring de siste 12 måneder blant befolkningen 18-69 år (prosent). 2022



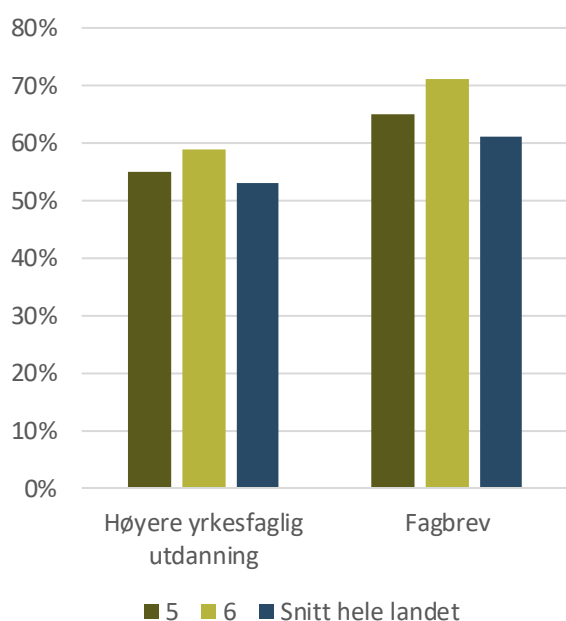
Kilde: SSB, tabell 14095

Hva slags type kompetanse bedrifter i distriktene mangler varierer med sektor og bransje, men i NHOs kompetansebarometer for 2022 framgår det at det overordnet særlig er fagbrev og høyere yrkesfaglig utdanning som etterspørres i de minst sentrale kommunene (NIFU, 2023) – etterspørselen her er høyere enn landsgjennomsnittet, se figur 2.3. Men også en stor andel av virksomhetene etterspør kompetanse på universitets- og høyskolenivå.

<sup>9</sup> Statistikken her benytter en kategorisering knyttet til urbanitet – ikke sentralitet. De minst sentrale kommunene kalles for «landlige områder»

Oversikt over hvilke kommuner som er definert som landlige områder finnes her: <https://www.ssb.no/klasse/klassifikasjoner/519/koder>

Figur 2.3 Andel NHO-bedrifter som i stor eller noen grad har behov for kompetanse, etter utdanningsnivå og sentralitetsindeks i 2022 (N=4686)



Kilde: Kompetansebarometeret 2022

### 2.3 Kompetanse Norge/HK-dir har forvaltet tilskuddsordningen

Da kompetansepiloter ble etablert fikk daværende Kompetanse Norge i ansvar å forvalte tilskuddsordningen på oppdrag for KDD. Kompetanse Norge lyste ut tilskuddsordningen i mai 2020, med løpende søknadsfrist fram til 1. oktober samme år.<sup>10</sup>

Det var et uttalt mål i retningslinjene at alle fylkeskommuner skulle delta i pilotordningen. KDD ba i tildelingsbrev om at Kompetanse Norge skulle påta seg en veiledningsrolle overfor fylkeskommunene

slik at alle fylkeskommuner søkte og at søknadene skulle innfri formålet med tilskuddsordningen.

Som beskrevet i kap. 2.1 peker retningslinjene på tre funksjoner som kompetansepiloteene burde ha. Det var imidlertid ikke et kriterium for å motta tilskudd at alle fylkeskommuner skulle ha en plan for å ivareta alle funksjonene. Funksjonene og M-ene har vært tolket relativt fleksibelt, både av Kompetanse Norge og fylkeskommunene. Etter vår forståelse skulle begrepene tjene som inspirasjon og retning, i en pilot med stort rom for utforskning og testing.

Det framgår av søknadene til Kompetanse Norge at det var variasjon mellom fylkeskommunene i hvor langt de hadde kommet i tenkningen om bruken av midlene på søknadstidspunktet. Kompetanse Norge vurderte imidlertid at alle de endelige søknadene var gode nok til at alle fylkeskommunene kunne delta i piloten.

Kompetanse Norge ble i 2021 slått sammen med noen flere virksomheter og heter nå Direktorat for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir). HK-dir har vært sparringspartner for fylkeskommunene i pilotperioden, og arrangert læringsseminarer i samarbeid med prosjektene to ganger i året.

Hensikten med læringsarenaene var å ha en arena for erfaringsutveksling og kunnskapsdeling. Det var obligatorisk for fylkeskommunene å delta.

<sup>10</sup> <https://www.kompetansenorge.no/soke-om-tilskudd/tilskudd-til-kompetansepiloter/> Kompetanse Norge har siden blitt en del av Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir)

## 3 Innretning på kompetansepilotene regionalt

I dette kapitlet ser vi nærmere på de fylkesvise kompetansepilotprosjektene. Vi beskriver hvor kompetansepiloten har/har hatt sin plass i fylkeskommunens arbeid med kompetansepolitikk for øvrig (forankring), hva slags aktiviteter som har vært gjennomført i pilotperioden (identifisering og mobilisering) og hva som er fylkeskommunens overordnede læringspunkter og planer for veien videre. Omtalen danner grunnlag for analysen som ser pilotene på tvers i neste kapittel.

Alle inviterte fylkeskommuner deltok i piloten, men flere av fylkene gjennomførte flere delprosjekter. Dermed har det vært gjennomført 16 prosjekter i løpet av pilotperioden.<sup>11</sup> Overordnet viser beskrivelsene at det er svært stor variasjon i hvordan de ulike fylkeskommunene har innrettet sine kompetansepilotprosjekter.

### 3.1 Agder

**Kompetansepilotprosjektet i Agder har hatt en trinnavis utvikling. I starten brukte fylkeskommunen en del tid på å forankre prosjektet og etablere en god intern modell for oppfølging, i tillegg til å innhente mer innsikt om kompetanseutviklingsbehovene lokalt. Fylkeskommunen har i løpet av pilotperioden inngått samarbeidsavtaler med Lister Nyskaping, Pågang næringshage og Setesdal interkommunale politiske råd. Disse skal ha den operative rollen for videre mobilisering til kompetanseutvikling i distrikts-Agder framover. Målgruppen har i hovedsak vært bedrifter i kommuner med sentralitetsnivå 5 og 6, men også offentlig sektor.**

#### 3.1.1 Forankring og organisering

I søknaden fra Agder vises det til Regionplan Agder 2030 – som har som hovedmål å utvikle Agder til en miljømessig, sosialt og økonomisk bærekraftig region i 2030. I tillegg vises det til Kompetansestrategi i Agder 2030. Hovedmålet her er «bedre balanse mellom tilbud og etterspørsel etter kompetanse i det regionale arbeidsmarkedet». Kompetansepilotprosjektet til Agder hadde til hensikt å følge opp dette målet med konkrete aktiviteter. Fylkespolitikkerne vedtok å søke tilskuddsmidler fra HK-dir til det som her ble omtalt som «prosjekt for distriktsvennlige høyere utdanninger i Agder», og at prosjektet skulle knyttes opp mot øvrig arbeid i Kompetanseforum Agder, herunder kartlegging og formidling av arbeidslivets behov for kompetanse.

Agder hadde etablert et regionalt kompetanseforum på søknadstidspunktet, og det var meningen at dette forumet skulle være prosjektstyret til prosjektet. Imidlertid endret Agder fylkeskommune sine overordnede strategier mens piloten pågikk, og etablerte tre overordnede strategiske fora, som bl.a. gjorde det eksisterende kompetanseforumet overflødig. For å følge opp Kompetansepilot Agder, etablerte prosjektet en styringsgruppe, med representanter både fra næringslivet, de interkommunale rådene, i tillegg til interne ledere i fylkeskommunen,

Prosjektet har vært drevet av fylkeskommunens administrasjon, med prosjektledelsen også her, men i tett samarbeid med de tre regionale interkommunale rådene i Lister, Setesdal og i Østre Agder. Det ble også etablert et tverrfaglig team internt i fylkeskommunen, som har bistått prosjektleder. Denne

<sup>11</sup> Fylkeskommunene bruker ulike begreper, og det vi her har definert som et delprosjekt kan igjen ha vært delt opp.



omtales senere som prosjektets ressursgruppe og er også tatt med inn i varig modell.

### 3.1.2 Identifisering og mobilisering

Starten av prosjektet ble i stor grad brukt til å rigge en intern prosjektorganisasjon, i tillegg til at det ble gjennomført et større kartleggingsarbeid, herunder en spørreundersøkelse rettet mot bedrifter i de valgte kommunene for å avklare barrierer og behov. Det ble også etablert et bedriftspanel og gjennomført workshops.

Ved halvgått prosjektløp inngikk fylkeskommunen strategiske samarbeidsavtaler med Lister Nyskaping, Pågang næringshage og Setesdal interkommunale politiske råd som del av pilotmodellen. Pilotperioden varte i 18 måneder, og samarbeidet ble evaluert underveis. Fagskolen ble også invitert inn i arbeidet, med tanke på å utvikle kurs og studier i tråd med behov hos målgruppen. Fylkeskommunens tverrfaglige team var og en del av pilotmodellen.

Lister Nyskaping, Pågang og Setesdal IPR har utarbeidet et felles digitalt skjema der bedrifter kan melde inn kompetanseutviklingsbehov. Tanken er at disse tre aktørene skal fungere som mottakerapparat for bedrifter med kompetanseutviklingsbehov, og bidra til å hjelpe disse videre. Videre er tanken at de tre aktørene aktivt skal benytte seg av fylkeskommunens tverrfaglige team for å innhente gode løsninger for bedriftene (Karriere Agder, Fagskolen i Agder m.fl.)

Kompetansepiloten har bidratt til å styrke fylkeskommunens kompetansepoltiske rolle, blant annet gjennom etableringen av den interne tverrfaglige ressursgruppen. I tillegg opplever fylkeskommunen å ha fått tettere samarbeid med andre relevante kompetansepoltiske aktører i fylket-

### 3.1.3 Erfaringer og veien videre

Siden opplegget og samarbeidet har fungert bra, besluttet prosjektet å jobbe for en videreføring av samarbeidet i en varig driftsmodell

Kompetansepiloten har bidratt til å styrke fylkeskommunens kompetansepoltiske rolle, blant annet gjennom etableringen av den interne tverrfaglige ressursgruppen. I tillegg opplever fylkeskommunen å ha fått tettere samarbeid med relevante kompetansepoltiske aktører i fylket, herunder fagskolen og karrieresenteret.

Agder fylkeskommune har erfart at kartleggingsarbeid tar svært mye tid, så vel som å forankre prosjektet blant regionale aktører, herunder finne en god samarbeidsmodell med de tre valgte operatørene. Fordelen med grundig forankringsarbeid er at aktørene i større grad føler eierskap til kompetanseutvikling som en utfordring som bør løses.

Fylkeskommunen peker også på at det i denne typen prosjekter kan være fristende og bredde ut problemstillingen, for eksempel også å inkludere kompetansebehov og rekruttering, framfor kompetanseutvikling av eksisterende medarbeidere, men i dette prosjektet har fylkeskommunen med hensikt forsøkt å avgrense seg.

## 3.2 Innlandet

---

**Kompetansepilotprosjektet i Innlandet har vært konsentrert om trebasert industri. Karrieresentrene i fylket har spilt en nøkkelrolle, i samarbeid med Tretorget. Innlandet har i pilotperioden vektlagt én bransje, men har lagt opp til at modellen skulle ha overføringsverdi til andre næringer. Mot slutten av pilotperioden begynte fylkeskommunen testing av modellen for industrien (produksjonsteknikk) og helsesektoren.**



### 3.2.1 Forankring og organisering

Kompetansepilotprosjektet på Innlandet er forankret i både [Innlandsstrategien](#) (vedtatt i 2020) og flere regionale planer og strategier, herunder [regional plan for kompetanse og arbeidskraft](#) (vedtatt 2018).

Treindustrien utgjør en viktig næring for Innlandet, og fylkeskommunens vurdering var at alle distriktskommunene har store ressurser og potensiale for å øke sine markedsandeler i bygg- og anleggsbransjen. Prosjektet bygger videre på erfaringer med andre prosjekter som har vært gjennomført tidligere eller pågår i fylket, blant annet ordningen [Kompetansemegling](#).

Kompetansemegling dreier seg i hovedsak om FoU, og å koble bedrifter opp mot FoU-miljøer men fylkeskommunen vurderte at metodikken har overføringsverdi til kompetanseutvikling. Innlandet fylkeskommune ønsket å prøve ut metodikken i samarbeid med karrieresentrene, som fylkeskommunen har gitt en sentral rolle i kompetansepolitikken i fylket. Gjennom Kompetansepilot har karrieresentrene fått større ansvar for å ha kontakt med det lokale næringslivet, som et tillegg til deres ansvar for karriereveiledning og videregående opplæring for voksne. Fra og med 2021 var det etablert ni karrieresentre i fylket.<sup>12</sup>

På det tidspunktet Kompetansepiloter ble igangsatt hadde ikke Innlandet etablert et Kompetanseforum. Kompetanseforum Innlandet ble etablert i 2021, i sammenheng med at fylkeskommunen utarbeidet en [strategi for desentralisert høyere utdanning](#). Formålet og innsatsområdene i strategien handler blant annet om mobilisering av bedrifter og synliggjøre og

utvikle fleksible utdanningstilbud – noe som også er mål for kompetansepiloten. Kompetanseforum Innlandet fungerte som referansegruppe i strategiarbeidet.

Styringsgruppa til prosjektet var fylkeskommunen, med representanter fra voksenopplæring, fag- og yrkesopplæring, næringsavdeling og regional kompetanseutvikling. Representanter fra Karriere Innlandet Nord-Gudbrandsdal, Karriere Innlandet Kongsvinger og Tretorget (kompetansemegler) utgjorde arbeidsgruppa.

### 3.2.2 Identifisering og mobilisering

Kompetansepiloten i Innlandet har jobbet utadrettet og oppsøkende, herunder gjennomført interessentanalyse og bedriftsbesøk. I tillegg har piloten jobbet med å utvikle nettverk mellom aktører i treindustrien.

Innlandet er en av fem fylker som har deltatt i forsøket med [modulstrukturert opplæring](#) i fag- og yrkesopplæring. Modulstrukturert opplæring innebærer at voksne kan gjennomføre opplæring i mindre moduler, slik at det er enklere å gjennomføre parallelt med jobb eller andre forpliktelser. Fagskolen har også modulisert flere av sine studietilbud innenfor teknologi og logistikk, som en del av satsingen på [Industrifagskolen og bransjeprogram Treindustri](#).

Kompetansepiloten på Innlandet har nyttiggjort seg modultekningen. Basert på dialogen med næringslivet innen trebasert industri har piloten bidratt til å utvikle utdanningsmodeller innen fag- og yrkesopplæring og innen høyere yrkesfaglig utdanning som er relevante for næringen. I kombinasjon med hver-

<sup>12</sup> Oppland har hatt et system med karrieresentre over lengre tid, og etter sammenslåingen med Hedmark i 2020 ble det besluttet at karrieresentremodellen skulle gjelde framover for hele fylket.

andre, og i kombinasjon med tiltak NAV har etablert for å kvalifisere personer utenfor arbeidsmarkedet (industrilappen) har Innlandet fått på plass et modulbasert utdanningsløp fra helt ukvalifisert arbeidskraft til og med høyskolenivå – som kommer trebasert industri til gode.

Sentralt i fylkeskommunen har tettere samarbeid med næringsavdelingen og Bioøkonomiseringen resultert i et større prosjekt «[Heartwood](#)», med oppstart 2023, som også vektlegger kompetanseutvikling. Fylkeskommunen har også pekt på at kompetansepiloter har bidratt til utviklingen av Karrieresenteret i Kongsvinger, som ble etablert i 2021.

I løpet av pilotperioden ble det også etablert regionale kompetanseforum i tilknytning til karrieresentrene i alle regioner (Oppland har hatt regionale kompetanseforum fra tidligere).

### 3.2.3 Erfaringer og veien videre

Fylkeskommunen peker på at det har vært utfordrende å motivere og mobilisere de minste bedriftene ute i distriktene. Innlandet opplever derfor at det er nyttig å ha med seg større bedrifter både slik at de kan motivere mindre bedrifter, og fordi det vil bidra til at de klarer å få opp volumet på deltakere på kurs eller utdanninger.

Fylkeskommunen trekker fram at en viktig læring i prosjektet har vært å finne og samarbeide med aktører som kan forsterke hverandre. Dette gjelder alle typer aktører, både bedrifter, aktører som megler og aktører som tilbyr kompetanseutvikling. I mindre regioner er man avhengig av å bygge på hverandre. Erfaringene fra prosjektet viser at nett-

verksbygging gjøres gjennom personlig kontakt og at det bygges over tid.

Fylkeskommunen peker videre på at Kompetansepiloten har lagt et godt grunnlag for [Fullføringsreformen](#) som trer i kraft 1. august 2024, der opplæring for voksne på videregående nivå i stor grad skal foregå ute i bedrift.<sup>13</sup> Gjennom modellen har kompetansepiloten skapt nettverk og tette kontakter mellom karrieresentrene og praksisfeltet, noe som vil lette samarbeid om opplæring betraktelig.

Siste halvår 2023 begynte fylkeskommunen med å teste modellen for kommunene i Kongsvingerregionen med sikte på å mobilisere til helsearbeider- og sykepleierutdanning. Fylkeskommunen ønsker å fortsette dette arbeidet og overføre metodikken til andre regioner i fylket og andre fagområder.

Karriere Innlandet har søkt og fått midler til studiesenter, gjennom [tilskuddsordningen til drift av studiesenter](#). Arbeidet med kompetansepilot skal henge sammen med det videre arbeidet i studiesentrene (metodikk).

Koblingen mellom de regionale kompetanseforaene og kompetanseforum Innlandet skal videreutvikles framover.

## 3.3 Møre og Romsdal

**Kompetansepilotprosjektet i Møre og Romsdal har vært avgrenset til høyere yrkesfaglig utdanning. Målet har vært å finne gode modeller og metoder for samarbeid mellom [Fagskolen Møre og Romsdal](#) og næringslivet i Møre og Romsdal,**

<sup>13</sup> Fullføringsreformen ble vedtatt av Stortinget i 2021 og består av en rekke tiltak for å sikre økt gjennomføring av videregående opplæring, også for voksne.

### **slik at fagskolen i økende grad kan legge til rette for relevante etter- og videreutdanningstilbud.**

#### **3.3.1 Forankring og organisering**

Fylkeskommunen har ikke vist til regionale planer eller strategier i sin rapportering om kompetansepilotprosjektet. Forankring i regionale planar ved søknadstidspunktet for Kompetansepilotprosjektet var forsknings- og innovasjonsstrategien for Møre og Romsdal.

Fylkeskommunen viste i søknaden til at næringslivet i Møre og Romsdal har lang tradisjon for praksisbasert innovasjon, og at videreutdanning av fagarbeidere er viktig for å kunne ivareta næringslivet sitt fortrinn innenfor praksisbasert innovasjon. Møre- og Romsdal begrunner videre sin innretning på kompetansepiloter i tidligere kunnskapsinnhenting, som viser at behovet for kompetanseutvikling er økende, og at det er viktig i større grad enn tidligere å legge til rette for utdanning som kan kombineres med jobb.

Fagskolen i Ålesund og Fagskolen i Kristiansund var nylig slått sammen til Fagskolen i Møre og Romsdal på søknadstidspunktet for kompetansepilotprosjektet. Fylkeskommunen mener sammenslåingen var et viktig grep for å se fagskoletilbudene i sammenheng, men at det også var behov for å styrke samarbeidet med næringslivet. Møre og Romsdal søkte kompetansepilotmidler for å finansiere en prosjektstilling på fagskolen, som skulle ha som hovedoppgave å komme i tettere kontakt med næringslivet, og utvikle en modell for å sikre denne dialogen framover.

Kompetansepiloten har vært ledet av næringskontakten som ble ansatt i en prosjektstilling på fagskolen. Videre er prosjektet fulgt opp administrativt i fylkeskommunen, med forankring i Kompetanse- og næringsavdelinga.

I 2023 startet fylkeskommunen opp arbeidet med en strategi for kompetansepolitikk, Fylkesstrategi for kompetanse. Strategien ble vedtatt i desember 2023, og Fagskolen i Møre og Romsdal deltok i innspillsmøtene.<sup>14</sup>

#### **3.3.2 Identifisering og mobilisering**

Næringskontakten på fagskolen har jobbet utadrettet mot det regionale næringslivet, og fått etablert 115 samarbeidsavtaler. Samarbeidsavtalene har muliggjort blant annet; bruk av gjesteforelesere, bedriftsbesøk for studenter og lærere og at bedriftene bidrar i Fagskolen sine aktiviteter – som fagskole-dag og dialogkonferanse. De bidrar også i søkeprosesser for nye fag og kurs.

#### **3.3.3 Erfaringer og veien videre**

Siden sammenslåingen mellom fagskolene nylig var skjedd på det tidspunktet næringskontakten ble ansatt, tok det tid å finne ut av hva slags samarbeidsavtaler som allerede eksisterte på de to forhenværende skolene. Prosjektet har jobbet mye utadrettet, herunder med å identifisere relevante bedrifter og møtearenaer. Dette har vært tidkrevende, men gitt fagskolen viktige innspill til utvikling av samhandlingsmodellen.

Lang behandlingstid hos NOKUT for å få godkjent nye utdanningstilbud har vært en begrensende faktor for å få raskt på plass nye tilbud basert på dialog

<sup>14</sup> På det tidspunktet evalueringen ble skrevet, var planen ikke publisert på nett.

med næringslivet. Fagskolene som har fagområdeakkrediteringer har hatt en stor fordel her, og Fagskolen i Møre og Romsdal har i prosjektperioden søkt om å fagområdeakkreditering innenfor tekniske fag for å få fortgang i prosessen. De planlegger for å søke flere fagområdeakkrediteringer framover, og i denne sammenhengen er samarbeidet med bedriftene svært verdifullt.

Fylkeskommunen og fagskolen har sett verdien av at det finnes en ansatt på fagskolen som har som primæroppgave å ha dialog med næringslivet. Gjennom prosjektet har fylkeskommunen og fagskolen fått mer innsikt i hvordan en næringskontakt bør jobbe for å sikre denne dialogen. Stikkord her er synliggjøring, relasjonsbygging, samling og behovs-avklaring. Å jobbe på denne måten krever imidlertid dedikerte ressurser. Det er ønskelig at en slik stilling videreføres, men langsiktig finansiering er ikke på plass ved utgangen av prosjektperioden i 2023.

### 3.4 Nordland

**Nordland fylkeskommune ønsket å utvikle karrieresentrene som brobygger mellom regionale kompetanseaktører i fylket. For delprosjektet i Salten var det derfor planlagt at Karriere Salen skulle ha prosjektledelse. Av ulike grunner ble dette endret og organisert under NFK ved Meløy videregående skole. Prosjektleder er likevel tilknyttet både skolen og Karriere Salten. [Kunnskapsparken Helgeland](#) har hatt prosjektledelsen for det andre delprosjektet, som har dreid seg om å skape bedre nettverk mellom ulike kompetanseaktører i regionen. Målgruppen har vært små- og mellomstore bedrifter i sentralitet 5 og 6, men aktiviteter har også vært rettet mot offentlig sektor.**

#### 3.4.1 Forankring og organisering

Kompetansepiloter er forankret som en satsing i [kompetansestrategien til Nordland \(2020-2040\)](#).

Det overordnede målet med kompetansepiloter i Nordland er å bygge opp gode strukturer i fylket for å identifisere behov for etter- og videreutdanning, og for å mobilisere til og gjennomføre etter- og videreutdanningstiltak (EVU) som øker kompetansen i arbeidslivet i fylket.

Fylkeskommunen har hatt ett sentralt prosjekt på fylkesnivå i tillegg til to delprosjekter. Nordland fylkeskommune valgte Kunnskapsparken Helgeland og Karrieresenter Salten til å drive det operative arbeidet.

Kunnskapsparken Helgeland, som er et innovasjonsselskap, har i løpet av sin 15 år lange eksistens utviklet en modell for å styrke samarbeidet i næringslivet, kartlegge kompetansebehov og legge til rette for at ansatte i ulike næringer kan få tilgang til relevant kompetanse i nærheten av der de bor. Fylkeskommunen ønsket å stimulere til å videreutvikle modellen, blant annet ved å tilpasse den til de små kommunene i regionen. Fylkeskommunen ønsket også kompetanseoverføring fra arbeidet Kunnskapsparken har jobbet med til andre deler av fylket.

Nordland fylkeskommune ønsket også å videreutvikle karrieresentrene til å bli brobyggere mellom de regionale aktørene innen kompetansefeltet. Karriere Salten, har tidligere gjennomført en større kartlegging av kompetansebehov innen noen sentrale næringer i regionen, som kompetansepiloten kunne bygge videre på.

Prosjektledelsen har vært satt til de to aktørene; Kunnskapsparken Helgeland og Karriere Salten, men i tett samarbeid med en fylkesprosjektleder. I begge delprosjekter ble det etablert arbeidsgrupper, med representanter fra ulike kompetanseaktører i regionen, for å bidra i arbeidet. På sentralt nivå er det også etablert en arbeidsgruppe bestående av de tre prosjektlederne (to fra det operative nivået og

en fra fylkesadministrasjonen, samt en fra Karriere Nordland (en overbygning over karrieresentrene)).

Kompetanseforum Nordland skulle i utgangspunktet fungere som styringsgruppe, men dette forumet ble for stort og fikk derfor en rolle som ressursgruppe. Fylkeskommunens avdeling for utdanning og kompetanse er prosjekteier, og tok etter hvert over rollen som styringsfunksjon fra kompetanseforumet. Karriere Nordland inngår også i styringsgruppen.

Karriere Nordland inngår både i styringsgruppen og den sentrale arbeidsgruppen, fordi fylkeskommunen ønsket å utvikle karrieresentrene som brobyggere.

I kompetansestrategien til Nordland, er det lagt opp til å etablere regionale kompetansefora, i tillegg til forumet som finnes på fylkesnivå. Disse regionale kompetanseforaene skulle fungere som styringsgruppe for de lokale prosjektene. Prosjektleder for prosjektet Kompetansepilot Indre Helgeland er representert i det regionale kompetanseforumet<sup>15</sup>. Koblingen mellom kompetansepilotprosjektet på Salten og kompetanseforumet der er svakere.

### 3.4.2 Identifisering og mobilisering

Prosjektet i Helgeland har først og fremst konsentrert ressursene til å samle regionale kompetanseaktører med jevne mellomrom. De har således i liten grad jobbet oppsøkende overfor enkeltbedrifter, men heller jobbet på aktørnivå. Gjennom pilotperioden har piloten bidratt til å etablere flere nye studie-

tilbud, i tillegg til å rekruttere studenter til eksisterende studier.

Salten har jobbet noe mer utadrettet, og blant annet gjennomført flere bransjemøter og bedriftsbesøk. Også dette arbeidet har bidratt til å rekruttere flere deltagere til eksisterende tilbud innen det formelle utdanningssystemet, med en viss hovedvekt på praksiskandidat.

### 3.4.3 Erfaringer og veien videre

Nordland fylkeskommune har tradisjonelt jobbet mye med tilrettelegging av tilbud, og har igjennom Kompetansepiloter sett at det er viktig å drive med mobilisering. Fylkeskommunen har sett at det kan være viktig at fylkeskommunen og at Kompetanseforum Nordland tar en mer strategisk rolle i mobiliseringsarbeidet.

Aktørene som har vært involvert i kompetansepiloter på operativt nivå ønsker å fortsette det organiserte samarbeidet. For å koordinere arbeidet i regionene, vurderer fylkeskommunen å opprette tre prosjektstillinger, en i hver region (Helgeland, Salten og nordre Nordland). Finansiering er ikke besluttet på evalueringstidspunkt, men fylkeskommunen vurderer å bruke øremerkede tilskudd som har kommet i budsjettet for 2024.<sup>16</sup>

De videregående skolene i Nordland har lokale samarbeidsfora med arbeidslivet om kompetansebehov på videregående nivå, og karrieresentrene deltar også i ulike prosjekter for å identifisere lokale behov og få opp aktiviteten og deltakelsen innen videregående opplæring for voksne. Fylkeskommunen ser for seg at de videregående skolene og kar-

<sup>15</sup> Nordland fylkeskommune bruker selv begrepet kompetansepartnerskap, men vi har lagt til grunn at det er omtrent det samme som øvrige fylker omtaler kompetanseforum

<sup>16</sup> [Kap. 553, post 60. Kompetanse og arbeidskraft i distrikta](#)



rieresentrene blir sentrale i det operative arbeidet med mobilisering til videregående opplæring for voksne. Nordland har også fem studiesenter, fordelt over de tre regionene. Fylkeskommunen vurderer at disse blir sentrale i det operative arbeidet med mobilisering av voksne til etter- og videreutdanning på høyere nivå.

### 3.5 Rogaland

**Rogaland har hatt to kompetansepilotprosjekter i fylket, med ulik innretning. [Dalane utdannings-senter](#) har forsterket og videreutviklet sin funksjon som utdannings-senter. Piloten [Ryfylke IKS](#) har hatt en bred tilnærming med sikte på å få kompetanseutvikling på dagsorden i distriktet, gjennom økt samarbeid og nettverk med regionale kompetanseutviklingsaktører. Begge prosjekter har også drevet mer detaljert kartlegging av lokalt næringslivs behov, og begge prosjekter har inkludert kommunal sektor i sitt arbeid, i tillegg til små- og mellomstore bedrifter.**

#### 3.5.1 Forankring og organisering

I Rogaland har det vært to pilotprosjekter; ett i Ryfylke og ett i Dalane. Begrunnelsen for valg av de to pilotene var at Rogaland ønsket å styrke det desentraliserte kompetanseutviklingsarbeidet i fylket. Sauda, Strand (i Ryfylke) og Dalane videregående skoler har fått en nøkkelrolle i kompetansepolitikken i Rogaland, ved blant annet å ha blitt lokale voksenopplærings-sentre, med samarbeid med lokalt og regionalt arbeidsliv, NAV og kommunene for å optimalisere opplæringsløp rettet mot arbeidsmarkedet.

I Ryfylke ble gjennomføringen av kompetansepiloten lagt til regionens interkommunale selskap, Ryfylke IKS, i forståelse med Strand og Sauda videregående skoler og kommunene. I tillegg ble det opprettet voksenopplærings-sentre ved hver av de to videregående skolene i Ryfylke. Kompetansepilotprosjektet var i praksis en videreføring og konkretise-

ring av MOR-prosjektet og MOR-rådet (motivasjon, opplæring og rettleiing), som har bestått av personer fra privat og offentlig sektor, blant annet fylkeskommunen sin opplæringsavdeling.

Dalane Utdannings-senter har eksistert siden 2008 som et tiltak for å sikre kompetansetilgang i distriktet, gjennom å tilrettelegge for desentralisert utdanning. Senteret springer ut av et lokalt initiativ.

I perioden Kompetansepiloter pågikk, startet fylkeskommunen arbeidet med å utarbeide en egen regional plan for kompetanse. [Planprogrammet](#) ble publisert i juni 2022, og her framgår det at det skal etableres et Kompetanseforum Rogaland, som skal bygge struktur for å samordne aktiviteter og arenaer for kompetanseutvikling og for en helhetlig oppfølging av kompetanseplanen. Den endelige planen var ikke ferdig da sluttevalueringen ble ferdigstilt.

Rogaland fylkeskommune bidro overfor de to prosjektene i søknadsprosessen, men hadde deretter en relativt tilbaketrukket rolle de første par årene Kompetansepiloter pågikk. Koblingen mellom kompetansepilotprosjektene og Rogaland fylkeskommunes strategiske kompetansepolitisk arbeid har blitt tettere over tid. Prosjektene har blitt inkludert i arbeidet med den regionale planen for kompetanse.

#### 3.5.2 Identifisering og mobilisering

I Ryfylke ble tilskuddsmidlene fra Kompetansepiloter dels brukt til å styrke og videreutvikle allerede påbegynt arbeid i MOR-prosjektet, eksempelvis til arrangering av den årlige MOR-konferansen. Ellers har ressurser fra kompetansepiloten gått til kartleggingsarbeid, nettverksaktiviteter og prosjektet har fått opp nye desentraliserte studietilbud. Ryfylke IKS har også jobbet oppsøkende overfor lokalt næringsliv de siste årene av piloten. Det har vært et tett samarbeid mellom Ryfylke IKS, arbeidslivet og NAV for å avdekke og skreddersy behov for høyere utdanning i Ryfylke.

Dalane Utdanningssenter fikk muligheten til å styrke sitt arbeid med en ekstra ressurs som følge av kompetansepiloten. Aktiviteter har bestått i å jobbe for å sikre grunnfinansiering til utdanningssentre, til å kartlegge og gå i dialog med bedrifter om kompetansebehov og å bidra til å utvikle konkrete studietilbud.

Begge prosjektene har etablert seg som et mottakerapparat for virksomheter som ønsker kompetanseutvikling og begge prosjekter har fått tilskudd gjennom [studiesenterordningen](#) med sikte på å styrke funksjonen som utdanningssentre i fylket.

### 3.5.3 Erfaringer og veien videre

Fylkeskommunen opplever at de har lært mye gjennom å delta i Kompetansepiloter, og at pilotprosjektene har bidratt positivt inn i det strategiske kompetansepolitiske arbeidet. Fylkeskommunen har også begynt å jobbe mer på tvers innad i fylkeskommunen.

Fylkeskommunen uttrykker at det har fått økt forståelse for behovet for langsiktig og forutsigbar finansiering av slike aktører som Ryfylke IKS og Dalane utdanningssenter. Fylkeskommunen ønsker at de to utdanningssentrene skal bli en varig modell og struktur for kompetansekartlegging og mulighet for kompetanseheving i distriktene. Dalane peker på at senteret er levedyktig som følge av lokalpolitisk forankring.

Fylkeskommunen skal jobbe videre med å etablere regionale kompetanseforum, som speiler sammensetningen for Kompetanseforum Rogaland. Fylkeskommunen jobber også for å spisse det regionale,

næringsrettede virkemiddelapparatet i tråd med kompetansesarbeidet.

## 3.6 Troms og Finnmark

**Kompetansepiloten i Troms og Finnmark bestod av to arbeidspakker; en i Nord-Troms (Lyngen) og en i Finnmark (Sør-Varanger). Prosjektet i Nord-Troms har vært ledet av en ekstern prosjektkoordinator<sup>17</sup> tilknyttet [Campus Nord-Troms](#), og dreid seg om å mobilisere bedrifter i Lyngen kommune til kompetanseutvikling. I Sør-Varanger var koordinatoren tilknyttet [Sør-Varanger utvikling](#). Prosjektene hadde opprinnelig en næringsmessig avgrensning, men dette ble breddet ut i løpet av pilotperioden. Det geografiske nedslagsfeltet i Troms ble også utvidet over tid. Både offentlig sektor og privat næringsliv har inngått i målgruppen. I de to geografiske områdene er så godt som alle virksomheter små- eller mellomstore.**

### 3.6.1 Forankring og organisering

Troms og Finnmark var nylig slått sammen da Kompetansepiloter ble etablert.<sup>18</sup> Fylkeskommunen hadde etablert et kompetanseforum (kompetanseforum Arktis), men det var ikke utarbeidet en felles kompetansepolitisk plan eller strategi.

I henhold til søknad fra Troms og Finnmark, var den opprinnelige tanken med kompetansepiloter at arbeidspakke 1 (Nord-Troms) skulle dreie seg om sjømat- og industrinæringene, og arbeidspakke 2 skulle dreie seg om beredskapssektoren. Bakgrunnen for disse veivalgene var at fylkeskommunen allerede hadde gjort en del kartleggingsarbeid knyttet

<sup>17</sup> Troms og Finnmark har brukt begrepet prosjektkoordinator om de som har jobbet operativt med arbeidspakkene, mens prosjektledelsen har vært på fylkeskommunenivå

<sup>18</sup> Fylkene er splittet opp igjen fra 2024



til behovet for kompetanse i disse næringene, i tillegg til at næringene er viktige for regionen.

Campus Nord-Troms<sup>19</sup> og Sør-Varanger utvikling fikk roller i å følge opp hver sin arbeidspakke. Dette er aktører som hhv. Troms og Finnmark fylkeskommune hadde erfaring med fra før. Campus Nord-Troms hadde allerede etablert samarbeidsstruktur i regionen, og kjenner det regionale næringslivet godt. Hensikten var å bygge videre på denne strukturen og videreutvikle nettverkene, men som følge av kapasitetsutfordringer ble prosjektet etter hvert gitt til Lyngen kommune og fulgt opp av en prosjektleder som ble ansatt der (siden august 2021).

Sør-Varanger utvikling er et kommunalt omstillings-selskap, som overordnet jobber med utvikling av regionen. Selskapet skulle samarbeide med de høyere utdanningsinstitusjonene i fylket for å utvikle modell for kompetanseheving innen beredskap og sikkerhet.

Kompetanseforum Arktis (KA) har vært orientert om Kompetansepiloter, men forankringen har foregått mer i respektive fylker. På søknadstidspunktet var prosjektet lagt til fylkeskommunens avdeling for voksenopplæring, karriere og integrering (VKI). Leder i VKI satt også i styringsgruppen. En prosjektleder fra fylkesadministrasjonen fikk ansvar for å følge opp de to arbeidspakkene, og det skulle engasjeres en prosjektkoordinator i hhv. Campus Nord-Troms/Lyngen kommune og Sør-Varanger utvikling.

Det tok tid å få engasjert prosjektkoordinatorerne lokalt, og på det tidspunktet prosjekt-koordinatorene var på plass (2021) var det vedtatt at fylkeskommunen skulle splittes opp igjen. Siste året i piloten ble

prosjektledelsen i fylkesadministrasjonen også delt, slik at det også var en person fra kommende Troms fylkeskommune som deltok i arbeidet.

### 3.6.2 Identifisering og mobilisering

I Sør-Varanger dreide prosjektet seg mot å favne bredere enn beredskap, på bakgrunn av et større kartleggingsarbeid over kompetansebehovet i regionen, som ble utført av fylkeskommunen og Sør-Varanger Utvikling, inkludert bransjevise dialogmøter. Med fokus på høyere utdanning, skulle kompetansepilotprosjektet i Sør-Varanger finne en bærekraftig modell for å gjøre utdanningsmulighetene synlige, flere og gjennomførbare for befolkningen. I tillegg skulle modellen legges til rette for at regionen tiltrekker flere studenter utenifra for å sikre tilførsel av den kompetansen arbeidslivet etterspør på sikt.

Sør-Varanger utvikling har jobbet oppsøkende og med en-til-en møter med bedrifter, i tillegg til å jobbe tett med andre aktører; utdanningsinstitusjoner og næringslivsselskap og næringshager. Sør-Varanger utvikling hadde allerede etablert arenaer for møter, og holdt på med flere prosjekter med nærliggende problemstillinger, og forsøkte å sy disse litt sammen slik at de skulle få bedrifter til å delta. Bedrifter i Sør-Varanger har vært preget av sanksjonene mot Russland. I denne sammenhengen kom entreprenørskapsperspektivet inn som et tillegg, og piloten har jobbet for å få opp desentralisert entreprenørskapsutdanning. Eksempel på andre resultater er at det ble etablert et kurs i beredskap og sikkerhet på 7,5 studiepoeng. Mot slutten av pilotperioden jobbet Sør-Varanger utvikling med opprettelsen av Øst-Finnmark kunnskapssenter. Kunnskapssen-

<sup>19</sup> Endret navn fra Nord-Troms studiesenter i løpet av prosjektperioden.

teret er tildelt midler gjennom tilskuddsordningen for studiesenter.

I Lyngen jobbet prosjektleder oppsøkende og med direkte bedriftskontakt. Dette viste seg å være svært krevende. Omtrent midtveis i piloten ble Troms fylkeskommune koblet tettere på, og prosjektskissen ble revidert. Prosjektet ble utvidet geografisk, og involverte heretter hele Nord-Troms (6 kommuner). Prosjektet erfarte at bedrifter, som har kompetansebehov, ønsker "skreddersydde" løsninger. Prosjektet har derfor jobbet med å levere korte dagskurs. Etter endring av prosjektskisse har prosjektet inngått samarbeid med Nordland fagskole og Fagskolen i Nord, for å etablere reiselivsutdanning i Nord-Troms fra høsten 2024. Alle kurs som prosjektet har organisert, har blitt markedsført gjennom Campus Nord-Troms for å styrke deres rolle i området som kompetansehevingstilbyder.

### 3.6.3 Erfaringer og veien videre

Kompetansepiloten i Troms og Finnmark kom sent i gang som følge av prosessene knyttet til sammenslåing tok mye ressurser, i tillegg til at det var vanskelig å få rekruttert prosjekt-koordinatorer. Prosjektleder i fylkesadministrasjonen har hatt tett kontakt med begge, men på grunn av geografiske avstander var det vanskeligere å følge opp prosjektet i Nord-Troms.

De største utfordringene Sør-Varanger har møtt er mangel på ressurser (personer i prosjektet til å sikre framdrift), tidspress (det tar tid å bygge opp utdanningstilbud), kortsiktige finansierings-løsninger som gir uforutsigbarhet og en region med bedrifter som ikke har fokus på kompetanseheving eller høyere utdanning. Kompetanseutviklingsprosjekt i regionen må ha et element av rekruttering for å gi en større merverdi for næringslivet.

I Finnmark ble det klart relativt tidlig i piloten at en studiesenterstruktur ville være en hensiktsmessig

modell framover, som følge av lange avstander til universiteter og fagskoler, og begrensede tilbud regionalt. Fylkeskommunen og prosjektkoordinator gikk sammen for å sikre et samarbeid med flere kommuner (Tana og Vadsø), og søkte og fikk studiesentermidler i 2022. Flere av aktivitetene som ble initiert mot slutten av kompetansepiloten videreføres gjennom Øst-Finnmark Kunnskapsenter.

Selv om Campus Nord-Troms i henhold til prosjektsøknaden skulle ha god kjennskap til det regionale næringslivet, så ble det engasjert en ekstern prosjektkoordinator som ikke hadde noe nettverk eller kjennskap til næringslivet fra før. Det viste seg å være svært krevende å nå inn til bedrifter, og det har også vært ulike oppfatninger blant nøkkelaktørene i prosjektet hva om egentlig var formålet med prosjektet. Et tilleggsaspekt var at Troms fylkeskommune i liten grad var involvert i starten, blant annet som følge av sammenslåings- og oppsplittingsprosessene som har pågått parallelt. En sentral erfaring her er viktigheten av forankring av denne typen utviklingsprosjekter lokalt.

I det videre arbeidet skal Troms fylkeskommune jobbe med den kompetansepolitiske rollen og ansvaret bl.a. i sammenheng med [Tromsvekstavtaler](#). Dette er et nytt verktøy fylkeskommunen har under arbeid for å styrke samarbeid mellom fylkeskommunen og kommunene i fylket i samfunnsutviklings-spørsmål.

Kompetanseforum Arktis skal fortsette som ett felles forum også etter oppsplittelsen.

## 3.7 Trøndelag

---

**Kjernen i piloten i Trøndelag har vært å bygge en struktur for det strategiske arbeidet med regionale kompetansepolitikk i fylket, herunder utvikle regionale kompetanseforum. Målgruppen for kompetansepiloter har vært små- og mellom-**

## store bedrifter og kommuner i Fosen, Namdalen og Trøndelag sør.

### 3.7.1 Forankring og organisering

I Trøndelag er Kompetansepiloter gjennomført som et større program bestående av fire delprosjekt; Kompetansepilot Trøndelag som overbygning, og tre distrikts-piloter i regionene Fosen, Namdalen og Trøndelag sør. Prosjektplanen til kompetansepiloter ble forankret politisk i fylkeskommunen og behandlet i [Kompetanseforum Trøndelag](#). Kompetansepiloten har vært en operasjonalisering av handlingsplanen til den regionale [kompetansepoltiske strategien](#).

På fylkeskommunalt nivå har prosjektet vært ledet av en styringsgruppe, som er Kompetanseforum Trøndelag, en operativ prosjektgruppe, bestående av fagpersoner fra ulike avdelinger og seksjoner i fylkeskommunen, samt en ressursgruppe der representanter fra utdanningssektoren<sup>20</sup> inngår. Prosjektgruppen har hatt ansvar for framdrift, og bistått delprosjektene. For å følge opp delprosjektene var det engasjert prosjektledere for hvert delprosjekt.

### 3.7.2 Identifisering og mobilisering

Hovedprosjektet i fylkeskommunen har arbeidet på systemnivå og sørget for at pilotarbeidet inngår i fylkets planverk, arenaer og prioritering av virkemiddelbruk. Rent konkret har det innebåret å etablere samarbeid på tvers av ulike avdelinger i fylkeskommunen, sikre felles forståelse for kompetansepoltiske utfordringer i fylket og fylkeskommunens forsterkede rolle som ansvarlig for regional kompetansepoltikk. Som del av piloten startet Trøndelag fylkeskommune med å bygge en regional struktur for

det kompetansepoltiske arbeidet, herunder etablere samarbeid med lokale og regionale aktører. Gjennom pilotarbeidet er det etablert regionale kompetansefora i de tre regionene Fosen, Trøndelag Sør og Namdalen.

Hovedresultatene for kompetansepiloten i Trøndelag er først og fremst knyttet til at kompetansepoltikk har kommet på dagsorden; både fylkeskommunalt og i de tre regionene, og at det er etablert samarbeid og nettverk mellom alle ulike aktører på ulike nivåer, som innbefatter seg med kompetanseutvikling. Innspill fra de regionale kompetanseforaene brukes som grunnlag for helhetlig planlegging av utdanningstilbud innen videregående opplæring, høyere yrkesfaglig utdanning og som signal til universitetene om behov for etter- og videreutdanning. Innspillene brukes også som grunnlag for strategiske diskusjoner i Kompetanseforum Trøndelag.

I løpet av det siste året i pilotperioden var det operative arbeidet med å mobilisere virksomheter og utdanningsinstitusjoner i gang i delprosjektene, i samarbeid med ulike regionale kompetanseaktører. Dette har også gitt noen konkrete resultater, som eksempelvis noen nye studietilbud. Videre har karrieresenterets tilbud blitt mer kjent. Karrieresenteret har også videreutviklet sitt tilbud.

### 3.7.3 Erfaringer og veien videre

Trøndelag erfarer at den gode forankringen av prosjektet, både politisk og administrativt, har gitt økt bevissthet og kunnskap om kompetansefeltet. Det har også bidratt til tettere samarbeid mellom de ulike avdelingene i fylkesadministrasjonen.

<sup>20</sup> Den delen av utdanningssektoren som fylkeskommunen er ansvarlig for eller medansvarlig for. Det betyr videregående opplæring for unge og voksne og rektor for fagskolen i Trøndelag.

Strukturen med regionale kompetansefora har lagt til rette for at ulike perspektiver kan møtes og finne lokale løsninger. Kompetansepilotarbeidet videreføres blant annet gjennom drift av regionale kompetansefora i de tre distriktsregionene. Ytterligere to regioner har etablert regionale kompetansefora etter modellen som ble utviklet i kompetansepiloten.

Fylkeskommunen peker på at selv om strukturen er lagt, må det settes av ressurser framover for å følge opp arbeidet, både på fylkesnivå og i regionene. Ressurser for å følge opp må inkludere både partene i arbeidslivet, utdanningstilbydere, næringsapparat og offentlig forvaltning. Det må også være dedikerte ressurser som jobber konkret opp mot virksomhetene, (både innen privat og offentlig sektor), og som og sammen med utdanningstilbydere kan skreddersy etterspurte utdanningstilbud.

Det er etablert studiesenter i de tre distrikts-regionene. Fylket har ytterligere to studiesenter. Fylkeskommunen bidrar i arbeidet gjennom de videregående skolene og Trøndelag høyere yrkesfagskole. Fylkeskommunens administrasjon bidrar også til å tilrettelegge for samarbeid mellom studiesentrene og mellom studiesentrene og utdanningstilbyderne.

### 3.8 Vestfold og Telemark

**Kompetansepilotprosjektet i Vestfold og Telemark har vært utforskende og hatt en trinnvis utvikling. Den første delen av pilotperioden ble benyttet til å forankre kompetansepolitikk og fylkeskommunens rolle som kompetansepolitisk aktør, blant kommunene og regionale kompetanseaktører i fylket. Parallelt fikk fylkeskommunen kartlagt kompetansebehov i to utvalgte nær-**

**ringer. Etter hvert inngikk fylkeskommunen samarbeid med Fyresdal og Telemark næringshager, som skulle teste mer konkrete mobiliserende tiltak mot næringslivet. Målgruppen har vært små- og mellomstore virksomheter i ni kommuner i Øvre Telemark.**

#### 3.8.1 Forankring og organisering

Vestfold og Telemark var nylig sammenslått da Kompetansepiloter ble etablert, men hadde fått utarbeidet et felles kunnskapsgrunnlag (Ditt og mitt Vestfold)<sup>21</sup> som blant annet pekte på behovet for kompetanseutvikling i regionen. Vestfold og Telemark hadde ikke utarbeidet en kompetansepolitisk strategi på søknadstidspunktet, men denne ble utviklet parallelt med kompetansepiloten, og vedtatt i 2021. Kompetansepilotprosjektet er ikke omtalt eksplisitt i strategien, men strategien inneholder de samme overordnede målsetningene som kompetansepiloten.

Fylkeskommunen hadde heller ikke etablert et regionalt kompetanseforum på det tidspunktet Kompetansepiloter ble i igangsatt, men jobbet med å få dette på plass parallelt. Det ble etablert en ressursgruppe til kompetansepiloten, bestående av bl.a. partene i arbeidslivet og utdanningsinstitusjoner – det vil si de aktørene som var tiltenkt også å inngå i et kompetanseforum<sup>22</sup> Ressursgruppa bidro aktivt i starten av pilotprosjektet, blant annet for å sikre forventningsavklaring.

Prosjektledelsen for kompetansepiloter var lagt til fylkesadministrasjonen, med deltakere i en arbeidsgruppe fra kommuner/regionråd og næringsforum.

<sup>21</sup> Vestfold og Telemark har splittet opp igjen fra 1. januar 2024, og kunnskapsgrunnlaget er ikke lenger tilgjengelig på nett.

<sup>22</sup> Dette ble hetende [Nettverk for Verdiskaping og kompetanse](#). Ut fra vår forståelse vil de nye fylkeskommunene opprettholde å ha et felles nettverk også etter oppsplittelsen.

### 3.8.2 Identifisering og mobilisering

I søknaden peker Telemark og Vestfold på målsetninger de ønsker å oppnå ved å delta i Kompetansepiloter, i tråd med målsetningene slik de er formulert i retningslinjene til ordningen, men det framgår at de vil bruke tid i piloten på å finne ut *hvordan*. Fylkeskommunen hadde således ikke valgt en strategisk retning fra start, men hadde en utforskende tilnærming.

I første fase av prosjektet ble det brukt tid på å forankre prosjektet hos aktuelle aktører i øvre del av Telemark, og det ble samlet inn informasjon om kompetansebehov. Forankringsfasen bidro til at Kompetansepilot spisset seg inn til de viktigste problemstillingene.

I fase to engasjerte fylkeskommunen Telemarkforskning til å gjennomføre en [kartlegging](#) av kompetansenivå innen bygg og anlegg og reiseliv. I rapporten framkommer det at det er utfordrende for bedriftene å ta seg tid til å vurdere framtidig kompetansebehov, men er opptatt av behovet her og nå. Kartleggingen ga grunnlag for arbeidet videre, og førte også til at fylkeskommunen utarbeidet en egen nettside.<sup>23</sup>

I siste fase av kompetansepiloter engasjerte fylkeskommunen [Fyresdal næringshage](#) og [Telemark næringshage](#) med tanke på å teste ut konkrete mobiliserings- og meglings tiltak, basert på funnene i rapporten.

I slutfasen av Kompetansepiloter kom Fylkeskommunen i kontakt med [Nissedal](#) studiesenter, fordi de ønsket en uttalelse på sin søknad til tilskuddsordningen rettet mot studiesentre. Fylkeskommunen

hadde i siste fase av Kompetansepiloter tenkt å se nærmere på utvikling av møteplasser for etterspørere og tilbydere av kompetanse, og Nissedal studiesenter ble et svar på dette.

### 3.8.3 Erfaringer og veien videre

Vestfold og Telemark hadde noen utfordringer underveis som følge av skifte av prosjektleder, og har erfart at de burde organisert seg noe annerledes internt for å sikre forventningsavklaring med alle involverte aktører. Ellers har fylkeskommunen pekt på at forankringsarbeidet med regionale aktører tar tid, men er viktig – og derfor er det viktig å ta seg tid til dette. I ettertid har fylkeskommunen også vurdert at de kunne jobbet tettere med Vest-Telemarksrådet for å styrke den lokale forankringen.

Fylkeskommunen peker på at kompetansepiloter har vært et svært nyttig, og konkret prosjekt, som har gjort at fylkeskommunen har kunnet prøve ut og operasjonalisere ønsker og målsettinger uttrykt i planer og strategier.

Nissedal studiesenter kom på banen i det siste året. Dette er det eneste studiesenteret i Vestfold og Telemark, og fylkeskommunen trekker det fram som en svært god samarbeidspartner. Fylkeskommunen har bistått studiesenteret i deres oppbygging, med innspill basert på erfaringene fra kompetansepilotprosjektet, slik at senteret raskt kom i gang og fikk utarbeidet aktivitetsplan. Som del av aktivitetsplanen inngår dialog med bedrifter og offentlige arbeidsplasser med tanke på å kartlegge behov. Studiesenteret har også etablert god dialog med flere lokale fagskoler etter oppstart. Studiesenteret blir

<sup>23</sup> Denne er imidlertid lagt ned p.t. fordi fylkeskommunene har splittet opp igjen, men det kan tenkes at det er en overgangsfase.



en nøkkelaktør for å drive mobiliserings- og megleraktivitet framover.

### 3.9 Vestland

**Kjernen i kompetansepilotprosjektet i Vestland fylkeskommune har vært å teste en modell for kompetansekartlegging i bedrifter. Prosjektet har fra start vært drevet av en ekstern aktør, [Nordfjordakademiet](#), men i tett samarbeid med fylkeskommunen. Målgruppen har vært små- og mellomstore bedrifter Nordfjordregionen.**

#### 3.9.1 Forankring og organisering

Hordaland og Sogn og Fjordane ble slått sammen til Vestland i 2020. Begge fylker hadde jobbet strategisk med regional kompetansepolitikk, og på søknadstidspunktet var det fortsatt to fylkesvise kompetanseplaner som lå til grunn. Vestland hadde imidlertid etablert felles kompetanseforum på søknadstidspunktet, med definerte formål, og det overordna målet med Kompetansepilot er i tråd med målene til kompetanseforum Vestland. Kompetanseforumet ble holdt orientert om søknaden.

Fylkeskommunen opplevde et behov for innsikt i konkrete kompetansebehov hos distriktsbedrifter. Fylkeskommunen opplevde at kunnskapen og statistikken de hadde vedrørende kompetansebehov var overordnet og krevende å utnytte når det kom til faktisk dimensjonering og utvikling av tilbud. Årsaken til den geografiske avgrensningen skyldes blant annet den nylige sammenslåingen, og at det var ønskelig med økt kunnskap om den konkrete regionen.

I 2021 ble handlingsprogram for [«Bærekraftig verdiskaping – regional plan for innovasjon og næringsutvikling»](#) vedtatt. Kompetanseutvikling i arbeidslivet er en av fire satsinger, og to av strategiene her går ut på å utvikle og pilotere løsninger for desentralisert og fleksibel utdanning, og mobilisere til økt

bruk av etter- og videreutdanning. Kompetansepiloten står sentralt her.

Nordfjordakademiet har hatt det operative ansvaret for piloten, i tett dialog med Vestland fylkeskommune. Nordfjordakademiet var en nyetablert virksomhet i 2020 (ideell organisasjon), som jobbet med rekruttering til skole, lærebedrifter og yrkesliv i Nordfjord. Virksomheten er stiftet av Nordfjord opplæringskontor.

#### 3.9.2 Identifisering og mobilisering

Nordfjordakademiet har gjennomført en rekke ulike aktiviteter. Hovedinnsatsen har vært å teste verktøyet «Mind the Gap» til kompetansekartlegging, og gjennom dette har man kartlagt behovene til totalt 10 bedrifter. En annen sentral aktivitet har vært å bistå Fagskolen Vestland med å komme mer i inngripen med det regionale næringslivet, og utvikle modulbasert tilbud til én større bedrift i regionen. Nordfjordakademiet har også etablert tre «studentstover», i samarbeid med [Inviro](#).

Kompetansepiloten har bidratt til å synliggjøre fylkeskommunen som kompetansepolitisk aktør i Nordfjord og i resten av fylket.

#### 3.9.3 Erfaringer og veien videre

En sentral erfaring fra piloten i Vestland er at kompetansekartlegging er svært ressurskrevende, men bedriftene har gitt veldig gode tilbakemeldinger på kompetansekartleggingen. Piloten tok tidlig beslutning om å først og fremst jobbe med virksomheter som hadde vist interesse, slik at de ikke måtte bruke mye tid på innsalg. Det er mulig Nordfjordakademiet vil fortsette å tilby kompetansekartlegging, men da som en betalingstjeneste.

I løpet av prosjektperioden knyttet Nordfjordakademiet seg til en annen samarbeidspartner når det kommer til det mer mobiliserende arbeidet (Inviro

AS). Inviro har i løpet av prosjektperioden fått tilskudd til studiesenter. Vestland har besluttet å jobbe videre med en studiesentermodell, i sitt operative, kompetansepolitiske arbeid.

### 3.10 Viken

**Kompetansepilotprosjektet i Viken bestod av to arbeidspakker. Arbeidspakke 1 var todelt. Den ene delen kan oppsummeres til å ha dreid seg om å utvikle et digitalt verktøy for kartlegging av digitale kompetansebehov, mens den andre har dreid seg om å utvikle en modell for at bedrifter selv kan identifisere kunnskapsbehov og hvordan behovet kan løses. Målgruppen for arbeidspakke 1 har vært bredden av næringslivet, inkludert offentlig sektor. Arbeidspakke 2 har utforsket nettverk som metode for å mobilisere til kompetanseutvikling i bygg- og anleggsbransjen. Målgruppen for arbeidspakke 2 har vært små og mellomstore bedrifter innen bygg- og anleggsbransjen i distriktskommunene. Viken har samarbeidet med [Digital Norway](#), [Kongsberg Innovasjon](#), samt [Buskerud](#) og [Hallingdal næringshager](#) og [Fagskolen i Viken](#) i piloten.**

#### 3.10.1 Forankring og organisering

Viken fylkeskommune hadde nettopp blitt slått sammen da Kompetansepiloter ble etablert, og var i gang med å utforme sin felles kompetansepolitiske retning.<sup>24</sup>

Viken hadde ikke etablert et felles regionalt kompetanseforum da Kompetansepiloter ble etablert, men prosjektet var forankret i politiske føringer fra fylkesrådet, og [regional planstrategi](#). Fylkespolitikere har blitt orientert om kompetansepilotprosjektene un-

derveis i pilotperioden. I løpet av prosjektperioden, ble det besluttet at Viken skulle splittes opp igjen. Ambisjonene om å etablere et felles regionalt kompetanseforum ble dermed ikke fulgt opp.

Viken valgte å begrense kompetansepiloten til distriktskommunene i Buskerud fylke. Her kunne de bygge videre på næringsanalyser og utredninger som Buskerud fylkeskommune hadde gjennomført tidligere, som ga god innsikt i næringsstruktur og utfordringer, samt potensial for videre vekst. Viken ønsket å utvikle en modell for videreutvikling av en av hovednæringene i regionen (arbeidspakke 2, bygg og anlegg). I tillegg ville Viken gjennomføre et prosjekt som var mer robust for strukturendringer, og som ivaretok hele bredden av arbeids- og næringslivet, inkludert offentlig sektor. I denne arbeidspakken var tanken både å utvikle modeller for å mobilisere bedrifter og til å bidra med kompetanseheving og kompetansekartlegging (arbeidspakke 1).

Den formelle organiseringen av prosjektet ble konkretisert i løpet av den første fasen. Arbeidspakke 1 ble delt i to piloter. Den ene piloten ble konkretisert til å dreie seg om å utvikle et enkelt, digitalt, kompetansekartleggingsverktøy, som modell for mobilisering av etterspørselssiden til kompetanseheving. [Digital Norway](#) vant en anbudskonferanse om å utvikle et slikt verktøy, og arbeidet ble fulgt opp av prosjektledelse og styringsgruppe fra Digital Norway og administrativt ansatte i Viken. Den andre delen av arbeidspakke 1 dreide seg om å utvikle en modell som bedrifter selv kunne gjennomføre for å identifisere kunnskapsbehov de har, hvordan kunnskapsheving kan gjennomføres og hva slags bistand de vil trenge i prosessen. Etter hvert inngikk fylkeskom-

<sup>24</sup> Viken er splittet opp igjen fra og med 1. januar 2024.



munen samarbeid med [Kongsberg Innovasjon](#), som fikk i oppdrag å følge opp arbeidet.

Prosjektledelsen for arbeidspakke 2 var også på fylkesadministrasjonsnivå, men i samarbeid med i [Buskerud](#) og [Hallingdal](#) næringshage. Tanken var at disse aktørene skulle fungere som «koblingsbokser» mellom utdanningsleverandører og virksomheter i regionene, og andre aktører som var naturlig at inngikk i et nettverk for bygg- og anleggsbransjen.

### 3.10.2 Identifisering og mobilisering

Begge arbeidspakkene har videreutviklet seg i prosjektperioden. Viken har vært opptatt at det var et selvstendig poeng at fylkeskommunen ikke hadde alt klart for seg fra start. Viken ønsket å videreutvikle prosjektet i tråd med innovasjonstankegang – bygge veien mens man går og teste i småskala underveis.

Arbeidet med å utvikle den digitale kartleggingstjenesten i arbeidspakke 1 har foregått gradvis gjennom hele perioden, med testing, utvikling og videreutvikling. Kompetansekartleggingsverktøyet ble først utviklet for å kartlegge behov for *digital* kompetanse. I løpet av prosjektperioden ble det også utviklet en versjon rettet mot byggebransjen (denne næringen står sentralt i arbeidspakke 2). Digital Norway har overtatt kartleggingsverktøyet og drifter dette videre. Det ble også utviklet en reiselivsversjon i samarbeid med NHO Reiseliv.

I den andre delen av arbeidspakke 1 har Kongsberg Innovasjon jobbet tett med fire bedrifter, for å undersøke hvordan de kan lukke sine kompetansegap, gjennom workshops og arbeidsmøte.

Næringshagene har jobbet med arbeidspakke 2. I prosjektperioden har de forsøkt en rekke ulike metoder for å komme i kontakt med og mobilisere virksomheter til kompetanseutvikling innen bygg- og anlegg. Næringshagene har jobbet utadrettet –

både mot bedrifter og mot utdanningsleverandører. Prosjektet har lykket med å skape interesse hos bedrifter så vel som utdanningsleverandørene for å utvikle målrettede og tilpassede utdanningstilbud. Det har i tillegg vært opprettet og utviklet flere bedriftsnettverk med fokus på relevant kompetansetilbud for bygg- og anleggsbedriftene.

### 3.10.3 Erfaringer og veien videre

Viken hadde sett for seg at det digitale kartleggingsverktøyet som de utviklet kunne videreutvikles til å omfatte flere områder og at andre fylkeskommuner kunne ha nytte av det. Det har imidlertid vært lite interesse fra andre fylkeskommuner. Nå driftes dette videre av Digital Norway. Flere av NHOs landsforeninger har vist interesse for bransjespesifikke kartleggingsverktøy.

Kongsberg Innovasjon har utarbeidet en sluttrapport som oppsummerer arbeidet de har gjennomført. I denne framkommer det blant annet at små bedrifter har behov for eksterne ressurspersoner med relevant, industriell kompetanse og nettverk, og som kan utfordre bedriftenes utviklingsplaner og stille spørsmål. Rapporten konkluderer også med at bedrifter har nytte av å delta i klynger eller bedriftsnettverkstjenesten til Innovasjon Norge, og at en annen nyttig bistand fra virkemiddelapparatet ville vært hjelp til revisjon eller utvikling av bedriftens strategi.

Når det gjelder arbeidspakke 2 er erfaringene at det er et krevende arbeid å mobilisere til å gjennomføre kompetansehevingstiltak, fordi bedrifter ikke har kapasitet til å ta personer ut av arbeid for å gjennom-

føre opplæring.<sup>25</sup> Læringen er at det må være en tett oppfølging av bedriftene både med direktekontakt og gjennom bedriftsnettverk for å lykkes med å få bedriftene til å forstå hvor viktig livslang læring er for bedriftenes overlevelse og utvikling.

Viken er som nevnt splittet opp fra 1. januar 2024. De nye fylkeskommunene kan likevel utnytte at prosjektlederne fra kompetansepiloter skal inn i funksjoner i hhv. Buskerud og Akershus. Det gjør det mulig å nyttiggjøre seg av deres erfaringer arbeidet med å utvikle en kompetansepolitikk.

---

<sup>25</sup> Viken fylkeskommune har ikke vært med i forsøk med modulstrukturert opplæring slik som Innlandet, men stortinget har vedtatt at modulstrukt-

ring skal være den vanligste organiseringen av voksnes læring innen videregående opplæring.

## 4 Likheter og forskjeller mellom de regionale pilotprosjektene

I dette kapittelet ser vi nærmere på forskjeller og likheter mellom kompetansepilotene, med utgangspunkt i beskrivelsene i kap. 3. Vi drøfter også hvordan hovedperspektivene med selve ordningen er blitt ivaretatt når vi ser prosjektene på tvers.

### 4.1 Stor ulikhet i fylkeskommunens innretning av kompetansepilot

Overordnet har kompetansepilotprosjektene vært svært forskjellige langs flere dimensjoner. Ulikheten framkommer med tydelighet av tabell 4.1. Her har vi fargekodet fylkeskommunens kompetansepilot på utvalgte egenskaper.<sup>26</sup>

Trøndelag og Møre og Romsdal representerer kanskje to piloter i hver sin ende av spekteret når det kommer til ulikhet.

Når det gjelder Trøndelag, er det vår vurdering at kjernen i kompetansepiloten var å utvikle en struktur og et system for den strategisk, regionale kompetansepolitikken. Fylkeskommunen bygget på regionråd i tre delregioner for at de skulle ha en funksjon som regionale kompetansefora, som igjen kunne spille inn til Kompetanseforum Trøndelag.

Kompetansepiloten var en operasjonalisering av kompetansepolitikken slik den var beskrevet i kompetansepolitisk strategi.

Møre og Romsdal derimot har ikke etablert et regionalt kompetanseforum<sup>27</sup> og vedtok først i desember 2023 en kompetansestrategi. I planverket til fylkeskommunen har det for øvrig vært vektlagt forskning og innovasjon. Piloten i fylkeskommunen er utviklet for å styrke fagskolens kontakt med det regionale næringslivet. Midlene har gått til en prosjektstilling, som har jobbet for å få på plass samarbeidsavtaler mellom fagskolen og næringslivet.

Selv om det er klare forskjeller mellom fylkene, så viser tabellen også at det er noen fylker som er litt likere hverandre enn andre. Agder og Vestfold og Telemark har hatt en litt lik tilnærming i arbeidet ved at de har jobbet utforskende, og tatt seg tid til å tenke igjennom aktuelle samarbeidspartnere. De har også hatt samme type avgrensning av målgruppe. Interessant nok, som vi også kommer tilbake til senere, har fylkeskommunene like fullt valgt ulike veier for arbeidet videre.

Tabell 4.1 Likheter og ulikheter mellom pilotprosjektene

	Agder	Vestfold og Telemark	Viken	Trøndelag	Møre og Romsdal	Vestland	Innlandet	Rogaland	Nordland	Troms og Finnmark
Målgruppe SMB	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Målgruppe offentlig sektor	Ja	Ja	Delvis	Ja	Nei	Nei	Delvis	Ja	Ja	Ja
Målgruppe større virksomheter	Nei	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei	Nei	Delvis
Geografisk avgrensning	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Næringsmessig avgrensning	Nei	Nei	Delvis	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei	Nei	Delvis
Avgrensning utdanningsnivå	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Antall prosjekter	Ett	Ett	To	Flere	Ett	Ett	Ett	To	To	To
Bygge struktur eller utadrettet	Struktur	Struktur	Utadrettet	Struktur	Utadrettet	Utadrettet	Begge	Struktur	Begge	Begge
Forhåndsdefinert prosjekt	Nei	Nei	Delvis	Delvis	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Forankring i regionale planer	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei
Forankring i kompetanseforum	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	Underveis	Ja	Nei
Endringer i retning underveis?	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja
Videreføring i samme form	Ja	Nei	Usikkert	Ja	Usikkert	Nei	Ja	Ja	Ja	Delvis
Sammenheng med studiesenter	Samarbeid	Direkte	Nei	Samarbeid	Nei	Direkte	Samarbeid	Direkte	Samarbeid	Direkte

Note: Tabellen er en forenkling av virkeligheten og skal forstås som en illustrasjon på variasjonene.

Kilde: Rapportering fra fylkeskommunene til HK-dir og intervjuer med fylkeskommunene

<sup>26</sup> Egenskapene er kvalitativt omtalt i forrige kapittel.

<sup>27</sup> Fylkeskommunen har etablert et partnerskap for forskning og innovasjon, men ikke et kompetansepolitisk forum (så langt).

Rogaland og Nordland representerer også to fylkeskommuner som har hatt litt lik tilnærming. Begge disse har valgt to prosjekter, som bygger videre på andre prosjekter de har gjennomført tidligere. De har også i denne piloten samarbeidet med aktører de allerede hadde etablert samarbeid med. Også disse to fylkeskommunene ender imidlertid trolig opp med langsiktige modeller som er ulike hverandre.

#### 4.2 «Mellomromsaktører» står sentralt i det kompetansepolitiske arbeidet

Alle fylkeskommunene har i løpet av pilotperioden gitt tilskudd til, eller inngått i samarbeid med andre regionale aktører, som da har fulgt opp (deler) av kompetansepilotprosjektet. Det er i hovedsak disse aktørene som har jobbet operativt – det vil si vært i kontakt med næringslivet og utdanningsmiljøene. Et par av fylkeskommunene vi intervjuet omtalte disse aktørene som «mellomromsaktører», som er et begrep som illustrerer at de opererer i mellomstaket mellom den sentrale fylkesadministrasjonen og næringslivet.<sup>28</sup>

Begrunnelsen fylkeskommunene har for å samarbeide med «mellomromsaktører», er at disse i utgangspunktet sitter enda tettere på det regionale næringslivet og/eller utdanningssystemet regionalt, og har derfor bedre muligheter enn fylkeskommunen når det kommer til mobilisering av distriktsbedrifter.<sup>29</sup>

Som pekt på i forrige avsnitt har noen fylkeskommuner brukt en god del tid på behovsavløring, særlig i starten av pilotperioden. Spesielt Agder, Trøndelag og Vestfold og Telemark har brukt tid på å vurdere

og tenke igjennom en framtidig struktur eller modell for det kompetansepolitiske arbeidet i regionen. Først mot slutten av pilotperioden har de inngått samarbeid med mellomromsaktører. Andre fylkeskommuner har visst fra start hvem de ønsket å samarbeide med. Rogaland, Vestland og Nordland er eksempler her.

Det er imidlertid ikke slik at alle fylkeskommunene, som hadde samarbeidspartner på plass fra start, fortsetter i samme modell etter endt pilotperiode. Noen fylkeskommuner har vurdert at det framtidige mobiliseringsarbeidet skal skje gjennom nye aktører. Studiesentermodellen har blitt mer og mer framtrødende i løpet av pilotperioden Dette kommer vi tilbake til i kapittel 5.

I tabell 4.1 har vi listet opp de ulike mellomromsaktørene som har vært benyttet, herunder om de har vært en samarbeidspartner fra start eller om de kom til underveis. Som tabellen også viser er det ulike typer aktører fylkeskommunen har valgt å samarbeide med. Overordnet og litt forenklet, kan vi skille på to hovedtyper; aktører som har sitt utgangspunkt i utdanningsfeltet, eksempelvis Utdanningssenter, Karrieresenter og fagskolene, og aktører som har sitt utgangspunkt i næringslivet, eksempelvis næringshager og innovasjonsselskap.

I underveisrapporteringen (SØA, 2022) framstiller vi en hypotese om at type mellomromsaktør påvirker hva slags aktiviteter som har blitt prioritert i kompetansepilotprosjektene. Men man kan kanskje snu på det og si at fylkeskommunens valg av mellomromsaktør er et uttrykk for prioritering av aktiviteter, som

<sup>28</sup> Noen mellomromsaktører er også en del av fylkeskommunen, eksempelvis Karrieresentre.

<sup>29</sup> Bruk av «mellomromsaktører» er et vanlig fenomen også i en rekke andre økonomiske sektorer for å redusere kostnader ved samhandling mellom ulike aktører, se f.eks. (ECON, 2005)

igjen er et uttrykk for regionale kompetansepolitiske utfordringer og behov.

Vestland peker eksempelvis på at de hadde et behov for å få litt mer detaljert innsikt i konkrete kompetansepolitiske utfordringer hos distriktsbedrifter. De ønsket derfor å gå rett i gang med å teste ut kartleggingsmetodikk og valgte en aktør som kunne levere på dette.

Nordland hadde jobbet med ulike modeller for å koble næringsliv og utdanningsinstitusjoner over flere år, og ønsket å bruke kompetansepilotmidlene for å utvikle disse modellene ytterligere. De hadde også et ønske om å videreutvikle sin modell med karrieresentre, og valgte derfor å gå videre med denne modellen.

Viken grep muligheten for å prøve ut noe helt nytt, nemlig å utvikle et digitalt kartleggingsverktøy slik at bedrifter kunne gjøres mer selvhjulpne når det kommer til kompetansekartlegging. For denne delen av prosjektet gikk de derfor i samarbeid med en aktør som kunne levere digitale tjenester.

Trøndelag, som vi allerede har vært inne på, prioriterte å bruke prosjektet til å få på plass en regional modell for kompetansepolitikk, og utvikle regionrådene til å bli funksjonelle regionale kompetansefora og jobbet systematisk med dette.

Nesten alle fylkeskommunene inngikk samarbeid med aktører de hadde god kjennskap til fra før og som de hadde samarbeidet med tidligere. I noen fylkeskommuner har kompetansepiloter langt på vei

Tabell 3.2 Oversikt over deltakere i kompetansepilotordningen i pilotperioden

Prosjekteier	Samarbeidspartner etablert fra start	Samarbeidspartner etablert underveis
<b>Agder</b>		Lister nyskaping Pågang næringshage Setesdal IPR
<b>Vestfold og Telemark</b>		Fyresdal næringshage og Telemark næringshage
<b>Innlandet</b>	Karriere Innlandet Nord-Gudbrandsdal, i samarbeid med Tretorget	Karrieresenter Innlandet Kongsvinger
<b>Viken</b>	Arbeidspakke 1: Viken fylkeskommune (men også Digital Norway) Arbeidspakke 2; Buskerud næringshage og Hallingdal næringshage	Kongsberg Innovasjon*
<b>Møre og Romsdal</b>	Fagskolen i Møre og Romsdal	
<b>Troms og Finnmark</b>	Arbeidspakke 1: Campus Nord-Troms Arbeidspakke 2: Sør-Varanger utvikling	Øst-Finnmark kunnskapssenter*
<b>Rogaland</b>	Ryfylke IKS Dalane utdanningssenter	
<b>Nordland</b>	Karriere Salten/Karriere Nordland Kunnskapsparken Helgeland	
<b>Trøndelag</b>		Fosen regionråd Namdalen regionråd Trøndelag Sør
<b>Vestland</b>	Nordfjordakademiet	

Note 1: Kongsberg innovasjon kom inn i arbeidspakke 1 underveis

Note 2: Sør-Varanger inngår i Øst-Finnmark kunnskapssenter. Øst-Finnmark kunnskapssenter er en overbygning

Kilde: Rapportering fra fylkeskommunene til HK-dir og intervjuer med fylkeskommunene

vært en videreføring av tidligere etablerte samarbeid og prosjekter (for eksempel Nordland (Helgeland) og Rogaland (Ryfylke)), mens andre fylkeskommuner har utviklet aktører til å påta seg nye funksjoner (for eksempel Møre og Romsdal, Agder og Trøndelag). Vestland er det eneste fylket som inngikk samarbeid med en helt ny aktør.<sup>30</sup>

### 4.3 Identifisering og mobilisering

I de fylkeskommunene der samarbeidspartner var på plass helt fra start, har identifiserings- og mobiliseringsarbeidet foregått i regi av samarbeidsaktøren. Disse mellomromsaktørene har igjen valgt ulike strategier for å mobilisere; det være seg nettverksbygging med andre regionale kompetanseaktører eller næringslivsaktører (fagskoler, næringshager, næringsforeninger, mv), en-til-en møter med bedrifter, arrangere eller delta på bransjetreff, arrangere eller delta på konferanser, mv. En overordnet erfaring er at mobiliseringsarbeidet er tidkrevende, og krever avsatte ressurser.

Det er særlig krevende å identifisere og mobilisere de bedriftene som ikke har kompetanseutvikling på radaren. Disse må først komme til en erkjennelse av at kompetanseutvikling kan være nyttig, deretter må kompetansebehovet kartlegges og deretter kan man igjen vurdere om det finnes tilbud som er relevante. Det er svært tidkrevende prosesser. Dette er problemstillinger som eksempelvis Troms- og Finnmark, Nordland og Vestland peker på at de har erfart.

I så måte er det enklere å nå bedrifter og virksomheter som allerede har erkjent at de ønsker kompetanseutvikling. Her kan en utfordring imidlertid være

at de ikke helt vet hva slags kompetansepåfyll de trenger, eller at de ikke finner fram i utdanningssystemet. Vestland og Viken har forsøkt å adressere utfordringene knyttet til kompetansekartlegging. Trøndelag, Rogaland og Agder peker på utfordringene knyttet til å finne fram i utdanningssystemet. Disse tre ser behovet for å ha et «mottaksapparat» for virksomheter som ønsker kompetanseutvikling, altså et konkret sted virksomheter kan henvende seg for å få hjelp videre. Trøndelag utforsker også muligheten for å utvikle en digital oversikt over utdanningsaktører.

Det kan også være praktisk vanskelig for virksomhetene å gjennomføre kompetanseheving, særlig hvis tilbudet ikke er organisert på en slik måte at det enkelt kan gjennomføres samtidig som man er i jobb. Modulstrukturert opplæring vil trolig bidra positivt inn her. Bruk av modultenkningen er Innlandet et godt eksempel på – der de har laget modulstrukturerte løp fra helt ukvalifiserte til og med høyskolenivå, innen fag som er relevante for treindustrien. Fylkeskommunene som har vært med på forsøket med modulstrukturert opplæring har fått et lite forsprang her, men siden modulstrukturert opplæring skal bli hovedstrukturen for opplæring for voksne (på videregående opplæringsnivå), vil dette etter hvert skje i alle fylker. Også fagskoler har sett verdien av modulstrukturering.

Innlandet er også et eksempel på at det kan være lettere å utvikle og tilpasse utdanningsløp når det er en viss mengde virksomheter, innad i samme bransje, som er interessert. Innlandet og Møre og Romsdal har også erfart at det kan være enklere å få mo-

<sup>30</sup> Vi har ikke inngående innsikt i hva slags samarbeid alle fylkeskommuner har hatt med alle aktørene tidligere år, så vi har bare trukket fram de eksemplene vi mener å ha fanget opp.



bilisert mindre bedrifter, hvis også de store bedriftene (i samme bransje) er med.

Det er ellers også tidkrevende prosesser å endre utdanningstilbudet dersom det ikke allerede finnes noen relevante tilbud. Særlig når det kommer til høyere yrkesfaglig utdanning, og utdanningsinstitusjonen ikke selv har fagområdeakkreditering, vil det kunne være langvarige prosesser med NOKUT for å få studietilbud godkjent. Møre og Romsdal peker på denne problemstillingen.

#### 4.4 Forankring i den strategiske, regionale kompetansepolitikken

---

Fylkeskommunene hadde i varierende grad kommet i gang med utvikling av sin kompetansepolitisk strategi og rolle da kompetansepiloter ble etablert. Mange fylkeskommuner var også nylig sammenslåtte i 2020. Forankringen av kompetansepiloter i det overordnede strategiarbeidet har derfor variert.

Noen fylkeskommuner hadde allerede etablert et kompetanseforum og/eller en kompetansepolitisk strategi eller plan.<sup>31</sup> I disse fylkene ble kompetansepiloten en operasjonalisering av målsetninger i strategiene. Eksempler her er Vestland og Trøndelag.

Andre jobbet med å utvikle kompetansestrategier parallelt med at arbeidet i kompetansepiloter pågikk. Her ble pilotarbeidet og samarbeidsaktørene tatt med i medvirkningsprosessene for å utforme strategiene. Rogaland er et eksempel her.

I noen fylkeskommuner har det ikke vært et kompetansepolitisk forum der kompetanseutvikling har vært naturlig å ta opp, fordi foraene har hatt en annen rolle. Agder og Møre og Romsdal har vært i

denne situasjonen. Disse har forankret arbeidet «på ordinært vis» gjennom politiske saker hos fylkeskommunene.

Noen av de sammenslåtte fylkene har aldri kommet helt i gang med å utvikle (felles) kompetansepolitisk strategi, før beslutningen om å splitte opp fylkene igjen, ble tatt. Her har det dermed heller ikke vært noe «sted» å forankre arbeidet. Viken og Troms og Finnmark er eksempler her.

De fylkeskommunene som har fått til god forankring mellom kompetansepiloten og det øvrige strategiske arbeidet med regional kompetansepolitikk mener dette har dannet et godt grunnlag for politikkutviklingen videre.

Det er imidlertid vanskelig å si om forankring i planer og kompetanseforaer har vært avgjørende for hvordan kompetansepiloter blir videreført – også fordi på det tidspunktet denne rapporten ble skrevet, var det fortsatt mye som ikke var avgjort i fylkeskommunene. Det virker imidlertid som at både Agder og Møre og Romsdal går videre med de modellene de har utviklet i pilotfasen.

#### 4.5 Prosjektene har blitt likere hverandre i løpet av pilotperioden

---

I løpet av pilotperioden har alle pilotprosjektene vært igjennom en utvikling, i tillegg til at de har latt seg inspirere av hverandre. Dette innebærer at det er flere likheter mellom prosjektene ved pilotperiodens slutt enn det var ved start. Eksempelvis har Agder fylkeskommune blitt inspirert både av Trøndelag og Møre og Romsdal, og dermed både koblet fagskolen tettere på arbeidet, i tillegg til at de har

---

<sup>31</sup> Dette er to av tre pilarer i det regionale kompetansepolitikken. Den siste pilaren er kunnskapsgrunnlag. Se også (SØA, 2022).

utforsket hva som kan være gode strukturer for videre arbeid med kompetansepolitikk. Rogaland har også hentet inspirasjon fra Trøndelag og vurderer å etablere regionale kompetanseforum.

Denne utviklingen, henger med høy sannsynlighet sammen med erfaringsutveksling som har pågått på læringsarenaer gjennom pilotperioden.<sup>32</sup>

En annen sentral forklaring på økende likhet, er trolig statens satsing på studiesentre. Flere fylkeskommuner har vridd sin kompetansepolitiske satsing mot en studiesentermodell.

---

<sup>32</sup> Vi kommer tilbake til læringsarenaene i kap. 5.4.

## 5 Måloppnåelse og veien videre

I dette kapitlet drøfter vi overordnet hvorvidt målene med Kompetansepiloter er nådd og hvor fylkeskommunene står ved kompetansepilotperiodens slutt.

Kriteriet for måloppnåelse slik det er formulert i retningslinjene er følgende:

«Kriterier for måloppnåelse er at fylkene har utviklet og prøvd ut nye og/eller forsterket eksisterende måter å identifisere og mobilisere virksomheters behov for kompetanseutvikling i områdene som deltar i prosjektet, koblet og tilrettelagt for etter- og videreutdanningstilbud.

Det er et mål at alle fylkeskommunene utenom Oslo deltar.»

### 5.1 Måloppnåelse

Som kapittel 3 og 4 viser, så har alle fylkeskommunene utviklet og prøvd ut nye og/eller forsterket eksisterende måter å identifisere og mobilisere virksomheters behov for kompetanse. Flere har også

koblet og tilrettelagt for etter- og videreutdanningstilbud.

Som foregående kapitler viser har pilotene hatt litt ulikt tyngdepunkt når det kommer til mobilisering, i den forstand at hovedinnretningen har vært knyttet til en (av flere) utfordringer som oppstår i mobiliseringsprosessen. Figur 5.1 illustrerer dette.

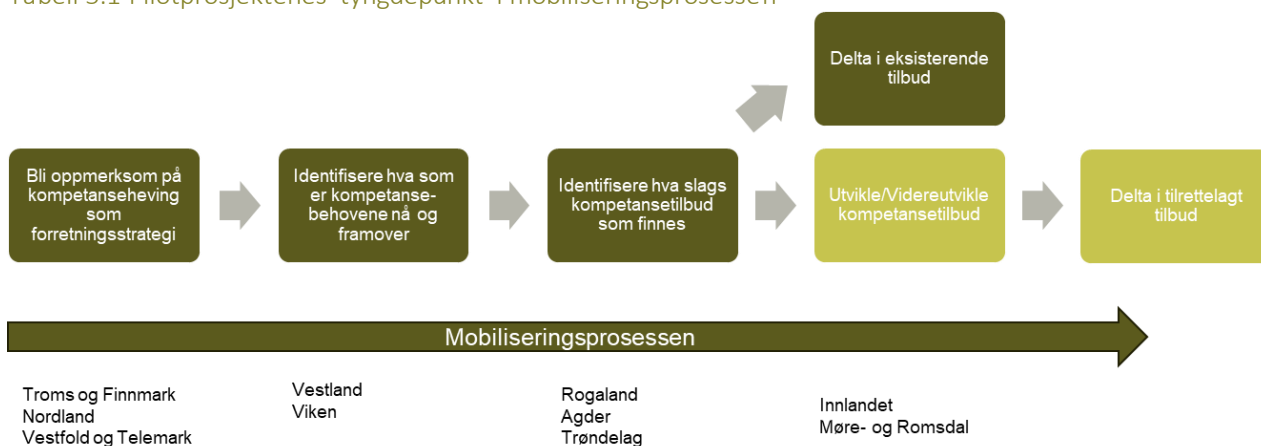
Fylkeskommunene har vært unisone i sin tilbakemelding om at kompetansepiloter har vært en positiv satsing. Vi oppfatter at hovedårsaken til den positive tilbakemeldingen er at tilskuddsordningen har vært så fleksibel at fylkeskommunene langt på vei kunne beslutte innretning selv

### 5.2 Veien videre

Etter endt pilotperiode ser vi at kompetansepiloteene står igjen med fire hovedmodeller når det kommer til kompetanseutviklingsarbeid framover, men flere fylkeskommuner har også valgt hybridløsninger:

5. Karrieresentermodellen (Nordland, Innlandet)

Tabell 5.1 Pilotprosjektene tyngdepunkt i mobiliseringsprosessen



Note: Skissen er en forenkling av virkeligheten i den forstand at mange pilotprosjekter har jobbet bredere. Det er like fullt SØAs forståelse av hva som har vært en hovedtyngde når det kommer til mobilisering

Kilde: Rapportering fra fylkeskommunene til HK-dir og intervjuer med fylkeskommunene

6. Regionale kompetansefora (Trøndelag, Rogaland, Nordland)
7. Studiesentermodellen (Telemark, Vestlandet, Rogaland, Troms og Finnmark)
8. Næringshager/kunnskapspark (Agder, Nordland)

Flere av fylkeskommunene har samarbeidet med næringshager underveis i pilotarbeidet, eksempelvis Viken og Vestfold og Telemark. Telemark (tidligere Vestfold og Telemark) har vurdert å heller gå for en modell med studiesenter.

Møre og Romsdals modell avviker fra disse fire hovedmodellene. De ønsker seg en næringskontakt på fagskolen også framover.

Som sagt er det noen fylkeskommuner som ser for seg flere modeller parallelt. Det er også viktig å understreke at det for noen fylker er studiesentermodellen som blir den framtidige modellen en ønsker å bygge videre på, mens det i andre fylker er tenkt et tett samarbeid med studiesentre, men at det ikke er hovedmodellen. Agder, Trøndelag og Nordland ser for seg et tett samarbeid med studiesentrene. Likeledes er det flere som ser for seg et tett samarbeid med karrieresentrene i fylket, selv om det er en annen struktur som representerer hovedmodellen. Trøndelag og Agder er eksempler også her.

På det tidspunktet datainnhenting til evalueringen var avsluttet, var det det ikke avklart hvordan Akershus, Buskerud, Østfold og Vestfold skal jobbe videre.

### 5.3 Mobilisering vil fortsatt kreve ressurser

Uavhengig av hvilken struktur/modell/samarbeidspartner fylkeskommunene jobber videre med framover, er det ikke til å stikke under stol at det å mobilisere en bedrift til å gjennomføre kompetansehevingstiltak er ressurskrevende og vil kreve dedikerte ressurser.

Hvilken mobiliseringsstrategi som er riktig å velge for den enkelte fylkeskommune, avhenger av hva slags type bedrifter fylkeskommunen ønsker å nå. Dersom målsetningen er å nå fram til bedrifter som ikke har kompetanseutvikling på dagsorden fra før, er mobiliseringsutfordringen desto større, fordi bedriften da må igjennom en lengre prosess.

Dersom målgruppen spisses; eksempelvis ved å ta utgangspunkt i strategiske viktige næringer slik som Innlandet har gjort, kan mobiliseringsprosessen effektiviseres noe. Mobiliseringsprosessen kan også effektiviseres ved å avgrense til en type utdanningsnivå, slik som Møre og Romsdal har valgt (høyere yrkesfaglig utdanning). Fylkeskommunen kan også vurdere å begrense seg til de virksomhetene som har kommet til en erkjennelse at de ønsker kompetanseutvikling, og fungere som mottaksapparat og veiledere for disse, slik som eksempelvis Agder, Trøndelag og Rogaland.

Det finnes også litt mer overordnede mobiliseringsstrategier, som for eksempel å jobbe gjennom nettverk, slik som i Nordland. For at denne strategien skal fungere er man imidlertid avhengig av at nettverket er der. Mange fylkeskommuner er i en oppbyggingsfase når det gjelder å bygge nettverk mellom de regionale aktørene. En annen overordnet mobiliseringsstrategi er å avholde konferanser som setter kompetanseutvikling på dagsorden, slik som eksempelvis har vært gjort i Rogaland (MOR-konferansen). Denne typen aktiviteter kan bidra til å så frø hos virksomheter som ikke vurderer kompetanseutvikling.

Til syvende og sist må fylkeskommunen gjøre en nytte-kostnadsvurdering når det kommer til arbeidet med kompetanseutvikling framover.

## 5.4 Anbefalinger

Siden det er så mange veier til målet, så er vår hovedanbefaling at fylkeskommunen tenker igjennom nytte-kostnadsspørsmålet og gjør en vurdering av hvilke bedrifter de skal innrette innsatsen mot og hvorfor. Her har mange fylkeskommuner kommet et godt stykke på vei, og som følge av at KDD har opprettet et øremerket tilskudd til kompetanse og arbeidskraft i distriktene (kap. 551, post 60), bør det i prinsippet være økonomisk handlingsrom for fylkeskommuner til å følge arbeidet videre.

Som følge av at mobiliseringsaktivitet er ressurskrevende, så kan det være rasjonelt å benytte seg av spesialiserte mellomromsaktører, slik som vi har sett i piloten. Hvilken aktør som er hensiktsmessig å samarbeide med, vil imidlertid variere utfra hvilke mobiliserings- eller meglingsaktiviteter som fylkeskommunen mener det er behov for. Det er svært mange lokale aktører på det kompetansepolitiske feltet, og fylkeskommunen er etter vårt syn tjent med å skaffe seg oversikt og innsikt i de ulike aktørene for å nyttiggjøre seg deres kompetanse.

Når det gjelder arbeidet med å mobilisere virksomheter, anbefaler vi videre at fylkeskommunene i enda større grad ser ulike virkemidler i sammenheng. Et eksempel er BIO-ordningen; bedriftsintern opplæring – som fylkeskommunen fikk ansvar for med regionreformen. Hvis fylkeskommunen prioriterer å gi tilskudd til virksomheter som gjennomfører kompetansehevingstiltak, kan dette gi ekstra insentiver til virksomheter som i dag ikke har kompetanse på dagsorden. Dette vil imidlertid også kreve ressurser å følge opp, og fylkeskommunene må prioritere

å sette av deler av sin ramme til denne typen tilskudd.<sup>33</sup>

Vi anbefaler også at fylkeskommunen monitorerer utviklingen, dvs. at de følger med på om mobiliseringsarbeidet gir noen konkrete resultater – og hvilke disse er. Treffer fylkeskommunene de virksomhetene som de hadde sett for seg å nå med de veivalgene som er tatt?

Når det kommer til mulighetene fylkeskommunen har for å påvirke eller sørge for at utdanningstilbudet er bedre tilrettelagt bedrifters behov, så avhenger det av utdanningsnivået (SØA, 2022). I prinsippet er det enklest å tilrettelegge tilbud innenfor videregående opplæring, ettersom fylkeskommunen her også er tilbyder. Som følge av at modulstrukturert opplæring skal bli normen framover, så er det grunn til å tro at mulighetene for å styrke sammenhengen mellom tilbud og etterspørsel blir enda sterkere over tid.

Når det gjelder høyere utdanning, er påvirkningsmulighetene mer begrenset. Mange fylkeskommuner har derfor etablert kompetansepolitiske foraer, som verktøy for å samle de kompetansepolitiske aktørene til å diskutere kompetansepolitiske utfordringer i fylket, og gjøre endringer på bakgrunn av. Etter vår vurdering, også fra annet prosjektarbeid (for eksempel SØA (2023)), kan et velfungerende kompetansepolitisk forum være en viktig type infrastruktur som sikrer at de relevante partene i det regionale kompetanseutviklingssystemet fanger opp kompetansebehov som alltid vil være i endring. Gjennom disse foraene kan innsikt og perspektiver fra ulike deler av utdanningssystemet deles, og man kan skape en felles forståelse for kompetanseut-

<sup>33</sup> Ut fra vår erfaring prioriteres midler til BIO i dag, men fylkeskommunene har valgt litt ulike innretninger og prioriteringer.

fordringer og muligheter, som så kan tas tilbake til de enkelte institusjonene og danne kunnskapsgrunnlag for veivalg og strategier.

En sak fylkeskommunene bør tenke på, i forlengelsen av kompetansepilotene, er hva som er en hensiktsmessig arbeidsdeling mellom fylkeskommunen, herunder kompetanseforaer der disse finnes, og «mellomromsaktører» når det gjelder å påvirke eller motivere utdanningsinstitusjoner (høyere utdanning) til å endre/tilpasse sitt tilbud. For et universitet eller høyskole vil det trolig være mest hensiktsmessig med koordinerte/samordnede innspill. Det er også viktig å sørge for at innsikten som mellomromsaktører fanger opp vedrørende virksomheters kompetansebehov, kommer til fylkeskommunene og kompetanseforaene slik at de kan fungere etter hensikten.

En siste anbefaling omhandler erfaringsdeling mellom fylkeskommunene. Fylkeskommunene og prosjektledere i kompetansepilotprosjektene var forpliktet til å delta på læringsseminarer som HK-dir arrangerte, med tanke på å dele erfaringer og få inspirasjon. Etter vår vurdering, og basert på tilbakemeldinger fra de skriftlige evalueringene av læringsarena, har disse vært veldig nyttige for fylkeskommunene. Nettverket som har vært skapt på tvers skapte et større kollegium for de (ofte få) ansatte i fylkeskommunen som jobber med problemstillingen fra dag til dag. Det finnes flere måter å sikre drift av et slikt nettverk på. En modell vi mener burde vurderes er at HK-dir fortsetter å ha en rolle i å drifte nettverket. Ved å ha et slikt ansvar, ville man også sørge for at HK-dir kontinuerlig fanger opp kompetansepoltiske problemstillinger fra det regionale Norge.



## 6 Referanser

- ECON. (2005). *Mellommannens rolle og betydningen for konkurransen*. Econ Analyse.
- Fredborg, E. (2023). *SSB analyse 2023/4*. Hentet fra <https://www.ssb.no/utdanning/hoyere-utdanning/artikler/lavere-andel-fra-distriktet-tar-hoyere-utdanning>
- KDD. (2015). Meld. St. 22 (2015-2016) Nye folkevalgte regioner - rolle, struktur og oppgaver.
- KDD. (2019). Meld. St. 5 (2019-2020) Levende lokalsamfunn for fremtiden. KDD.
- KDD. (2019). Prop 1 S (2019-2020).
- KDD. (2020). Retningslinjer for kompetansepiloter.
- KMD. (2018). *Regjeringen.no*. Hentet fra Meld. St. 6 (2018-2019) Oppgaver til nye regioner: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-6-20182019/id2616180/>
- NIFU. (2023). *NHOs kompetansebarometer 2022*. NIFU.
- SØA. (2021). *Følgeevaluering av Kompetansepiloter - rapport nr. 1*.
- SØA. (2022). *Fylkeskommunens regionale kompetansepolitikk og forvaltning av fagskoler*.
- SØA. (2022). *Følgeevaluering kompetansepiloter, delrapport 2*.
- SØA. (2023). *Fylkeskommunens utfordringer og muligheter i å utvikle et kompetansetilbud for voksne*.



# SAMFUNNSØKONOMISK ANALYSE