

Geir Tangen

# **Kompetansepартnarskap knytt til maritim næring i Møre og Romsdal – situasjon og utfordringar**

<b>Prosjekttittel</b>	Nye arbeidsmodellar for innovasjonsfremmande samhandling i Møre og Romsdal
<b>Prosjektansvarleg</b>	Møreforskning Volda
<b>Prosjektleiari</b>	Finn Ove Båtevik
<b>Finansiering</b>	Norges forskingsråd
<b>Ansvarleg utgjevar</b>	Møreforskning Volda
<b>ISSN</b>	0805-8075
<b>Distribusjon</b>	<a href="http://www.moreforsk.no.htm">http://www.moreforsk.no.htm</a> <a href="http://www.hivolda.no/fou">http://www.hivolda.no/fou</a>

**Notatserien** er for ulike slag publikasjonar av mindre omfang, t.d. forprosjektnotat, foredrag, artikkelutkast o.a. Eit hovudformål med serien er å stimulere til publisering og fagleg debatt i miljøet. Spreiinga går i hovudsak til fagmiljøet i Volda, til eksterne fagmiljø og personar som forfattar(ar) ønskjer kommentarar frå. Kvar forfattar er ansvarleg for sitt arbeid.

## **Innhald**

**Innhald s. 3**

**Bakgrunn s. 4**

**Posisjonering og avgrensing s. 4**

**Partnerskapsomgrepet s. 5**

**Samarbeidstiltak innan maritim næring i Møre og Romsdal s. 7**

**Evalueringsmodell - Problemstillingar s. 8**

**Presentasjon av empiri s. 10**

**Om kompetansepartnerskapa - Bakgrunn og organisering s. 10**

Kontekst s.13

Mobilisering s. 14

Mobilisering - Bedrifter s. 17

Relasjonar s. 18

Vurderingar av organiseringa av kompetansepartnerskapen s. 19

Gjennomføring - Resultat s. 21

Kunnskap - Erfaringar s. 23

Samla vurderingar av kompetansepartnerskapen s. 26

**Konklusjonar - Implikasjonar s. 28**

**Referansar s. 30**

## Bakgrunn

Notatet har bakgrunn i forskingsprosjektet "Nye arbeidsmodellar for innovasjonsfremmande samhandling i Møre og Romsdal" knytt til VRI - satsinga i Møre og Romsdal. Forskingsprosjektet har hatt som hovudmål å både utvikle og vidareutvikle betre arbeidsmodellar for innovasjonsfremmande regional samhandling i Møre og Romsdal. Ei av fleire delmålsettingar med forskingsprosjektet har vore å kartlegge mobilisering til, organisering av og gjennomføring av pågåande kompetansepartnarskap i Møre og Romsdal innan maritim næring.

I det vidare vil vi presentere nokre utvalde døme på lokale og regionale kompetansepartnarskap i Møre og Romsdal knytt til maritim næring. Dei valde kompetansepartnarskapa har ikkje vore formelt knytt til VRI - satsinga i høve til maritim næring, men dei har verka aktivt inn mot maritim næring i Møre og Romsdal. Vi vil sjå nærare på kva slags aktørar som tek del i dei einskilde partnarskapa, kven har teke initiativet til å etablere og utvikle dei og korleis ein har gått fram for å rekruttere samarbeidsaktørar til kompetansepartnarskapa. Vidare vil vise korleis partnarskapa har vore organisert, vurderingar i forhold til kva desse samarbeida har resultert i og kva førebelse erfaringar dei ulike samarbeidsaktørane har gjort til no.

Målsettinga med notatet er å få auka kunnskap om mobilisering, organisering og gjennomføring av etablerte og pågåande kompetansepartnarskap mellom utdanningsinstitusjonar og næringsaktørar innan maritim næring i Møre og Romsdal.

## Posisjonering og avgrensing

Governance har i dei seinare åra vore knytt til ei forståing om at nettverk mellom organisasjonar frå offentleg, privat og frivillig sektor kan karakteriserast ved gjensidig avhengigheit, ressursutveksling, spillereglar og stor autonomi frå staten (Rhodes 1997). I den nye governance - prega regionalpolitikken vert regionar ei kompleks samling av makt, konkurranse, samarbeid og deltaking, og impliserer endringar i både økonomiske og politiske spørsmål og ikkje minst lokaliserte sosiale relasjonar. Denne endringa i politikkutforming blir også reflektert i organiseringa av lokale styrings- og utviklingsprosessar knytt til ulike samarbeids- og partnarskapsmodellar. I lokalt og regionalt innovasjons- og utviklingsarbeid kan nettverks- og partnarskapsorganisasjonar ha innebygd store spenningar knytt til fordeling og utvikling og deltakarane kan ha ulike roller med omsyn til arbeidsmåtar og ansvar.

Noreg har til no skilt seg i noko grad frå dei andre nordiske landa ved at lokale og regionale nettverksorganisasjonar og partnarskap i hovudsak har vore avgrensa til aktørar i offentleg sektor (Aalbu mfl. 1999, Mariussen mfl. 2000, Cameron, Danson og Halkier 2000, Östhol og Svensson 2002, Gjertsen 2002, Gjertsen og Halkier 2004). Imidlertid har ein dei seinare åra i noko større grad fått etablert lokale og regionale nettverksorganisasjonar og partnarskap samansett med aktørar og representantar frå både offentleg, privat og frivillig sektor. Døme på slike organisasjonar kan vere lokale, kommunale og regionale utviklingsselskap organisert

som kommunale føretak, stiftingar, foreiningar eller aksjeselskap m.m. (sjå m.a. Brattvoll 2003). Dette vil truleg føre til nye mulegheiter for det lokale og regionale utviklings- og innovasjonsarbeidet gjennom meir samordna og ressursallokerande aktivitetar og innsatsar, men vil og kunne føre til utfordringar og dilemma knytt til mellom anna organiseringa av desse organisasjonane. I forhold til overgangen frå eit regionalpolitisk fordelingsregime til eit nytt utviklingsregime (Bukve og Amdam 2004), vil slike nettverks- og partnerskapsorganisasjonar truleg få auka merksemd i høve til det framtidige lokale og regionale utviklings- og innovasjonsarbeidet. Dette vil i tilfelle opne for formelle og uformelle alliansar mellom offentlege og private aktørar gjennom offentleg - private partnerskap i sterkare grad enn det som har vore vanleg i Noreg fram til no. Gjennom ulike samarbeids- og partnerskapsmodellar kan ressursar knytast opp mot lokalt og regionalt innovasjons- og utviklingsarbeid. Utfordringa vert å bygge opp brei kompetanse og tette samarbeidsrelasjonar og nettverk i høve til å drive utviklingsarbeid på tvers av organisatoriske grenser. Dette krev ein målretta innsats som bygger på ein heilskapleg modell knytt til lokal og regional innovasjons- og utviklingsevne (Amdam og Amdam 2000, Amdam 2003, Amdam 2005).

## Partnerskapsomgrepet

Korleis skal eller kan ein avgrense og definere partnerskap? Det eksisterer fleire former for partnerskap, og ulike definisjonar av partnerskap har særleg merksemd på det forpliktande samarbeidet mellom sjølvstendige partar som har gjennomføringsevne knytt til felles allokering av ressursar. Partnerskap kan oppfattast som nettverksorganisasjonar med avtalar eller kontraktar som regulerer samarbeidet mellom partane. Veggeland (2003) definerer partnerskap som eit forpliktande samarbeid mellom sjølvstendige partar i eit framforhandla interessefelleskap. Partnerskap mellom ulike aktørar er i den samanhengen innretta mot å betre relasjonane mellom aktørar på tvers av tradisjonelle skiljeliner. Vektlegginga i denne definisjonen av partnerskap er særleg knytt til at det er uavhengige aktørar som arbeider saman mot definerte mål.

Governancepartnerskap er knytt til ein kombinasjon av offentlege-, private- og sivilsamfunnsinteresser, som på frivillig basis involverer seg i gjensidige nytterelasjonar. Eit partnerskap kan utifrå dette vere eit døme på nettverkskoordinering, der formelt uavhengige aktørar samarbeider på langsiktig basis og på grunnlag av ein gjensidig avhengigheit (Halkier 2000, Gjertsen og Halkier 2004). Slike nettverk og partnerskap eksisterer mellom private aktørar, mellom frivillige aktørar og mellom offentleg aktørar.

Nelson og Zadek (2000) har påpeika at governancepartnerskap vert etablert av menneske og organisasjonar frå ulike konstellasjonar innan det offentlege, private og sivile samfunnet som tek del i frivillig, gjensidig teneleg og innovative samarbeid til innsats i høve til felles samfunnsmessige føremål gjennom å sameine felles ressursar og kompetanse. På grunnlag av dimensjonane inkludering, ansvarlegheit og samordning som kjenneteikn ved partnerskap har Fockhart og Halkier (2002) identifisert tre typar partnerskap:

- *Institusjonelle partnerskap*. Partnerskap som inkluderer representantar frå offentleg og privat sektor i ei langsiktig og samordna ramme i ulike styre eller utval og som er støtta eller finansiert av lokale eller regionale myndigheiter.

- *Strategiske partnerskap*. Partnerskap med stor grad av koordinering av aktivitetar mellom ulike aktørar på regionalt nivå og som har ein planlagt og langsiktig strategi.

- *Prosjektpartnerskap*. Tidsavgrensa ordningar og avtalar knytt til lokale prosjekt på bakgrunn av felles forståing og interesser innafor særlege innsatsområde m.m.

Som ein ser kan ulike samarbeidsmodellar og partnerskap spenne frå semje mellom aktørar om å arbeide saman mot felles mål (institusjonelle partnerskap) til formelle avtalar som regulerer arbeidsdeling og oppgåver (strategiske og operative partnerskap). Etter vår forståing er det difor viktig å ikkje oppfatte partnerskap som stabile organisasjonstypar, men partnerskapsbygging som ein dynamisk prosess der partnerskap tek ulike former etter behov, har ulike partnarar og der partnarane også har ulike roller. Det er til dømes stor skilnad mellom deltaking i eit institusjonelt partnerskap og eit prosjektpartnerskap.

I spennet av mulegheiter er det behov for å samarbeide som relativt jamstilte partar. Det er likevel viktig å erkjenne at partane ofte ikkje er like. Samarbeidet vil vere viktigare for somme aktørar enn for andre, og handlingar kan verte påtvungne eller pålagt nokre aktørar av omsyn til andre, til dømes på grunn av økonomisk styrke eller faktiske mulegheiter til gjennomføring ut frå fellesskapsbehov. Slike forhold må vere erkjent av samarbeidspartane og om nødvendig gjennom kompensering av ulemper på kort eller lang sikt. Tillit og partnerskap må vere basert på at alle aktørar har ansvar for at ingen taper på samarbeidet. Partnerskap er middelet for å stimulere til langsiktig, utvidande samarbeid mellom aktørar.

Skal slike partnerskap kunne utviklast krevst det store endringar hos aktørane sjølve og det krevst lærande samarbeidsprosessar som syter for at aktørane oppfattar partnerskap som ein meir effektiv måte å arbeide på enn alternative, domeneavgrensa og meir standardiserte strategiar. Vidare krevst det arbeidsprosessar og endring steg for steg, frå ein reaktiv til ein proaktiv arbeidsmåte bygd på lokale og regionale utfordringar.

I ulike samanhengar vert ofte partnerskap framstilt som handlingskraftige og effektive lokale eller regionale organisasjonar. Dette særleg knytt til meir overordna samfunnsendringar der ein har fått auka vektlegging av ulike styringsmåtar. Grensene mellom og innan privat, offentleg og frivillig sektor kan bli utviska og det kan skje endringar i relasjonane mellom staten, marknaden og det sivile samfunnet. Fordelane med partnerskap er særleg knytt til gjensidig avhengigheit mellom ulike aktørar, felles ansvar og potensiale for auka ressursallokering og synergieffektar (Elander 1998, Cars og von Sydow 2001). Det vert også påpeika at desse nye organisasjonsformene kan vere eit viktig supplement til dei vanlege politisk-demokratiske innflytingskanalane (Andersen 2003). Imidlertid må ein vere klar over utfordringar og dilemma knytt til partnerskapsorganisasjonar. Dette både i forhold til territoriale avgrensingar, føresetnadane som deltakarane stiller med, evna til å akseptere ulikskapar og mulege interessekonfliktar (Arbo 2002). Vidare vert det frå nasjonal og internasjonal forskning peika på at partnerskap i høve til lokalt og regionalt utviklingsarbeid mellom anna kan medføre fragmentering (Elander 1998), ineffektivitet (Cars og von Sydow 2001), demokratiutfordringar (Hudson 2001), identitetsutfordringar (Andersen 2002) og auka transaksjonskostnader (Scharpf 2001, Beetham mfl. 2002).

Det er såleis viktig å få fram at governancenettverk skil seg frå det offentlege styringsverket, eller det som vert kalla government - strukturar, ved at sistnemnde har makt og autoritet frå lover og vedtak og at dette har nedfelt seg i eit hierarki. Governance - strukturar som nettverk og partnerskap har ikkje utan vidare makt, men må i stor grad skaffe seg denne sjølve. Dette inneber at den instrumentelle måten å styre og planlegge på, ikkje er eigna i strategiske partnerskap. Ein må i staden bruke kommunikative planleggingsopplegg der sjølve prosessen medverkar til å bygge opp makt og til å legitimere partnerskapen som politisk aktør (Amdam

og Amdam 2000, Amdam 2005). Governance - nettverk som laust kopla organisasjonar må då vere baserte på ei forståing av at ein er gjensidig avhengig av kvarandre for å oppnå meir enn ein kan greie kvar for seg, men samstundes må strukturen ha autoritet nok til å kunne skjere gjennom i konfliktsaker, til dømes i spørsmål om lokalisering av aktivitetar. Slike saker skaper ofte konflikt mellom aktørane, og kan bidra til å bryte ned den nødvendige tilliten som er nødvendig for å arbeide med lokal og regional utvikling over tid. At partnerskapen har ressursar slik som økonomiske midlar å forvalte kan vere med å styrke samhaldet. Samhandling i governancepartnerskap krev at deltakarane har fullmakter, midlar og ressursar til å kunne delta i gjennomføring av planar og tiltak. Om slike manglar, vert aktørane fort uinteressante for dei andre deltakarane. Tilsvarande er kravet at samarbeidet er reelt, at det er muleg å forhandle seg fram til mål, strategiar og handlingar, og at ikkje ein part saboterer eller overprøver avtalar. Dette krev at aktørar som har overordna eigarar, må ha fullmakter frå og undervegs drøfte mulege løysingar med desse.

## **Samarbeidstiltak innan maritim næring i Møre og Romsdal**

Det overordna målet for VRI - satsinga på nasjonalt plan er å fremme innovasjon, kunnskapsutvikling og verdiskaping gjennom regional samhandling og ein forsterka FoU-innsats i og for regionane. Samstundes er siktemålet med VRI - programmet å tilpasse VRI-satsinga i det einskilde fylke til regionale behov. VRI - satsinga i Møre og Romsdal er innretta mot dette målet, ved at leiande næringar og FoU - miljø i fylket finn saman i aktivitetar som medverkar til at fleire verksemdar tek i bruk offentlege verkemiddel for næringsretta FoU. VRI-satsinga i Møre og Romsdal rettar seg spesifikt inn mot marine og maritime næringar. Desse næringane har nøkkelposisjonar i fylket, og rekruttering og kompetanseutvikling vert uttrykt som den største utfordringa desse næringane står overfor.

Det maritime miljøet på Nordvestlandet kan karakteriserast som eit miljø som opererer under felles identitet, har felles verdiar og erfaringar. Det er vanleg å omtale den maritime næringa som ei fullverdig og komplett maritim klynge eller eit eige regionalt innovasjonssystem, samansett av leverandørar og selskap av skip og skipsutstyr, verft, reiarar, skipskonsulentar og designarar, finansieringsinstitusjonar og utdannings- og forskingsinstitusjonar. Klynga opererer globalt og er leiande internasjonalt.

Tidlegare forskning (sjå m.a. Heggen, Båtevik og Olsen 2000, Mattland Olsen 2006, Hertzberg 2007) har peika på at hyppig og betre samarbeid mellom bedrifter og forskings- og utdanningssystemet vil kunne medverke til å redusere avstanden mellom aktørane, noko som vil kunne gjere FoU - aktiviteten og utdanningstilbodet i fylket meir relevant i forhold til næringslivet sine behov og i tillegg gjere relaterte utdanningar meir attraktiv for unge rekruttar.

Næringslivet i Møre og Romsdal har etter kvart erfaring frå fleire samarbeidsprosjekt der utdannings- og forskingsinstitusjonar aktivt har medverka i forhold til ulike utviklings - og opplæringstiltak m.m. (sjå m.a. Teige og Aslesen 2004). Gjennom programmet Næringsrettet Høgskolesatsing (nHS) i Norges forskingsråd har både Høgskolen i Ålesund (HiÅ) og Høgskolen i Molde (HiM) hatt høve til å utvide dette samarbeidet og prøve ut mange ulike samarbeidsformer med næringslivet. Opplæring innan "Lean construction" er det nyaste døme på slik aktivitet der Nordvest Forum i samarbeid med FAFO og Møreforskning, gjev tilbod om opplæring i arbeidsmetodar for å betre flyten i produksjonen. Innsikt i korleis effektane av

denne opplæringa er, vil vere interessant også for andre delar av den maritime næringa i tillegg til andre næringer. Maritim sektor har mellom anna hausta erfaringar i å samarbeide med skuleverket både på grunn, vidaregåande og høgre nivå. Ulike modellar for utdanning har mellom anna vore nytta i Haram og Ulstein - regionen der ein har utvikla tette samarbeidstiltak og partnerskap mellom den maritime industrien, kommunen, utdanningsinstitusjonane, bedriftssamanslutningar og Møre og Romsdal fylke. I følgje Amdam (2000) har næringa opplevd utfordringar på fleire område i forhold til dette. Til dømes har bedriftsleiarar vist til at lærarar har mangla innsikt i næringa og kva moderne industri- og næringsverksemd går ut på. Ei anna erfaring har vore at skulane har mangla utstyr og kunnskap for å drive opplæring tilpassa behova til bedriftene. Næringslivet har forsøkt å bøte på denne mangelen gjennom finansiering av utstyr og gjennom lære plassar og praksisplassar med lønn for studentar på høgskulenivå m.m. (Amdam 2000, Olsen 2006).

Det eksisterer såleis fleire ulike typar samarbeid mellom utdanningsinstitusjonar, FoU - miljø og bedrifter innan maritime næring i Møre og Romsdal, og arbeidet i regionen er kjenneteikna av mykje uformell kontakt mellom ulike aktørar der ein i fellesskap vurderer ulike kompetansetiltak, oppretting av institusjonar m.m. etter kva det er behov for. Av regionale døme på ulike foreiningar, forum, senter m.m. innan maritim næring kan særleg nemnast Maritim forening for Søre Sunnmøre (MAFOSS), Maritimt Forum Nordvest (MNF) og Norwegian Centre of Expertise Maritime (NCE Maritime).

I notatet vil vi presentere tre utvalde døme på lokale og regionale kompetansepartnerskap i Møre og Romsdal knytt til maritim næring. Kompetansepartnerskap som omgrep har vi avgrensa til å gjelde pågåande samarbeid om kompetanseutvikling mellom bedrifter og andre næringsaktørar, organisasjonar og vidaregåande skular, høgskular i fylket og eventuelt høgare utdanningsinstitusjonar utanfor fylket. Dei valde kompetansepartnerskapa er formelt ikkje knytt til VRI si satsing i høve til maritim næring, men dei verkar aktivt inn mot maritim næring i Møre og Romsdal.

## **Evalueringmodell - Problemstillingar**

For å studere desse kompetansepartnerskapa, har vi nytta ein evalueringmodell som er utvikla med tanke på samarbeidsprosessar mellom ulike aktørar (Amdam og Amdam 2000, Amdam 2005):

Kontekstvariabelen handlar om dei rammene utviklingsarbeidet skal realiserast innanfor, det vil seie næringane som er representerte i VRI - satsinga, dei nettverka som er representerte og dei regionane dei er ein del av.

Mobiliseringsvariabelen handlar om korleis sentrale aktørar vert inkludert i prosessane. Det kan vere bedrifter, aktørar knytt til bedriftene, næringsorganisasjonar, opplæringsinstitusjonar m.m. Eit sentralt spørsmål er i kva grad prosessane vert forankra i organisasjonane som står ansvarlege for gjennomføringa. Forsking viser ein klar samanheng mellom deltakinga i, og resultat av, denne typen prosessar (Amdam 2005). Det kan vere teneleg å skilje mellom direkte og indirekte resultat. Direkte resultat gjeld formålet med prosessen, medan dei indirekte resultatata omfattar det ein kan kalle institusjonell kapitalbygging, til dømes ved at bedriftene gjennom arbeidet etablerer varige nettverk og får ny kunnskap. Ein viktig erfaring er at vellukka samarbeid mellom ulike sektorar resulterer i det ein kan kalle sosial



infrastruktur som aukar grunnlaget for å etablere vellukka prosesser framover (Healey 1997, Amdam 2005).

Organisasjonsvariabelen handlar om arbeidsdeling og samarbeid mellom dei som deltar i utviklinga på dei aktuelle innsatsområda. Forankring av arbeidet vil ofte vere eit sentralt stikkord i denne samanhengen. Forankring av ulike tiltak har vist seg å vere avgjerande for å oppnå legitimitet og gjennomslagkraft i og på tvers av organisasjonar (Scott 2001, 2003).

Gjennomføringsvariabelen handlar om dei tiltaka som blir satt i verk og resultata av desse. Det overordna målet er å utvikle betre arbeidsmodellar for ein slik innovasjonsfremmande lokal og regional samhandling. Barrierar og suksessfaktorar knytt opp til utviklingsarbeidet er eit sentralt tema i denne samanhengen.

Læringsvariabelen peikar på at eit viktig mål med evaluering av prosessane er å betre den organisatoriske praksisen. Erfaringane frå utviklingsarbeid skal vere til nytte både for eige nettverk, men også for andre.

I denne evalueringsmodellen er mobiliseringsvariabelen dels knytt til kva aktørar, tema m.m. som blir aktivisert, men også kva slags visjonar, langsiktige mål og strategiar aktørane greier å utvikle i lag. Vi er mellom anna oppteken av erfaringar knytt til organisering, gjennomføring og til resultat. Læring står sentralt i samband med forslag til forbetringar, like eins er rammevilkåra (ressursar m.m.) for kompetansepartnarskapa ein viktig del av konteksten for arbeidet. I samarbeidsplanlegging og governance - prosessar er det forventa, om dei skal vere vellukka, at aktørane greier å skape "fokus", finne felles interesser, utvikle kompromiss m.m. som gjer at dei vert meir handlingsdyktige – dei greier å "finne vegar i lag" (Healey 1997, Amdam 2005) som svar på utfordringar m.m. Vi kan kalle dette sams viljesdannande prosessar.

På bakgrunn av dette har vi konkretisert problemstillingane til:

- Korleis vert deltakarar og aktørar til kompetansepartnarskapen mobilisert og aktivisert?
- Korleis påverkar denne mobiliseringa den faktiske gjennomføringa av tiltaka?
- Korleis fungerer dei pågåande samarbeidsaktivitetane mellom partnarskapa og næringslivet i regionen og korleis kan desse vidareutviklast?
- Korleis vert kompetansepartnarskapen organisert og kva er dei sterke og svake sidene ved kompetansepartnarskapa knytt til organisering, gjennomføringsevne m.m.
- Kva utfordringar og dilemma ser ein i det vidare innovasjons- og utviklingsarbeidet?

Datagrunnlaget i dette notatet er basert på dokumentgranskingar og djupintervju med 12 sentrale aktørar knytt til dei utvalde kompetansepartnarskapa inkludert representantar frå sentrale maritime industribedrifter i høve til kompetansepartnarskapa. Datainnsamlinga vart gjennomført våren 2008. Kompetansepartnarskapa er Møre Maritimt Utdanningscenter (MMU), Haram Innovasjonsstudio og Romsdal Forum for Teknologiske Fag (RFfTF). Haram Innovasjonsstudio vil i denne samanhengen kunne vere eit døme på eit lokalt partnarskap, og Romsdal Forum for Teknologiske Fag (RFfTF) og Møre Maritimt Utdanningscenter (MMU) vil vere døme på regionale partnarskap. Det kan leggjast til at Møre Maritimt Utdanningscenter (MMU) er primært eit regionalt kompetansepartnarskap, men kan og forståast som eit nasjonalt partnarskap innan maritim næring. Dette knytt til at etableringa av kompetansepartnarskapen har bakgrunn i nasjonale føringar uttrykt gjennom St. meld. nr. 31 2003- 2004 "Vilje til vekst – for norsk skipsfart og de maritime næringer".

## Presentasjon av empiri

### Om kompetansepartnarskapa - Bakgrunn og organisering

#### Møre Maritimt Utdanningscenter (MMU)

MMU (Møre Maritimt Utdanningscenter/Internasjonalt maritimt utdanningscenter AS) er eit AS som er lokalisert til Kunnskapsparken Ålesund. MMU er eigd av Ålesund maritime og tekniske fagskole (Møre og Romsdal fylke), Høgskolen i Ålesund (HiÅ) og ”Stiftinga for etterutdanning og vitenformidling” der ulike representantar frå næringslivet i regionen er deltakarar. Kompetansepartnarskapa vart primært etablert for å løyse utfordringar knytt til rekruttering og kompetanseutvikling innan maritim næring. Vidare var intensjonane med etableringa knytt til at eit heilskapeleg maritimt opplæringscenter ville styrke det maritime næringsmiljøet i Noreg. Det forpliktande samarbeidet gjennom etableringa av senteret har bakgrunn i St. meld. nr. 31 2003- 2004 ”Vilje til vekst – for norsk skipsfart og de maritime næringer” der regjeringa ønskja eit tettare samspel mellom høgskulane og dei tekniske fagskulane for å kunne medverke til fagleg og økonomisk gevinstar på begge nivåa. Dei maritime næringane i fylket, representert ved Maritimt Forum Nordvest (MFN), i samarbeid med Høgskolen i Ålesund (HiÅ) og Ålesund maritime og tekniske fagskole fulgte opp regjeringa sine tilrådingar ved å etablere eit maritimt utdanningscenter på Nordvestlandet. I tillegg var Maritim foreining for Søre Sunnmøre (MAFOSS) aktivt med i etablerings - prosessen av MMU. Formelt vart selskapet etablert i 2005.

Senteret si primær oppgåve er å utvikle og marknadsføre maritime etter-/og vidare-utdanningskurs i samarbeid med næringa og fagtilsette ved skulane og delta i FoU - verksemd knytt til maritim næring. Vidare å planlegge og koordinere undervisningsaktiviteten ved skulane, og å informere utdanningsøskande og andre om dei ulike utdanningsvegane som kvalifiserer til maritime yrke og om senteret sine oppgåver. Målsettinga for MMU er knytt til å sikre ein heilskapeleg og kvalitativt betre utvikling av dei maritime utdanningstilboda i regionen. MMU skal bli ein hjørnestein i det maritime kompetansmiljøet på Nordvestlandet, og medverke til å vidareutvikle og styrke den kompetansen som må til for å oppretthalde slik næringsaktivitet i regionen.

MMU har tilsett ein dagleg leiar i full stilling. Rolla som dagleg leiar for MMU har mellom anna vore knytt til å samordne utdanninga i dei maritime sertifikatfaga ved dei to utdanningsinstitusjonane. MMU har slik sett nærast fungert som ein ”paraplyorganisasjon” for Ålesund maritime og tekniske fagskole (Møre og Romsdal fylke) og Høgskolen i Ålesund (HiÅ). Ei anna rolle har vore å formidle etter- og vidareutdanning retta mot maritime næringar både nasjonalt og internasjonalt. Vidare å skaffe kadettplassar til studentane og ta del i FoU- verksemd knytt til maritim næring og formidling frå dette.

#### Haram Innovasjonsstudio

Haram Innovasjonsstudio i Brattvåg, Haram kommune, vart etablert som ei stifting i 2005 med til saman 21 stiftarar. Haram kommune står bak drifta av kontoret som og omfattar kommunen si næringsavdeling. Haram Innovasjonsstudio søker å vere ein fasilitator inn mot det lokale nyskapsarbeidet, og Haram Innovasjonsstudio er samarbeidspartnar i utvikling og drift av Haram Kompetansepark, Brattvåg. Haram sitt hoppid.no - kontor ligg også under Haram Innovasjonsstudio. Samarbeidspartnarar lokalt for Haram Innovasjonsstudio er Haram vidaregåande skule, Haram Kompetansepark, Haram kommune, Haram Næringslag, Opplæringskontoret i Haram og lokale bedrifter. Av dei større lokale bedriftene har særleg

Aker Brattvaag og Rolls Royce Marine vore aktive i høve til både skipinga av og drifta av stiftinga. Regionalt har Møre og Romsdal fylke, Kunnskapsparken Ålesund, Høgskolen i Ålesund (HiÅ) og Høgskulen i Volda (HVO) vore samarbeidspartnarar, medan ein nasjonalt har hatt samarbeidspartnarar som NTNU, Teknologibedriftenes Landsforening, NHO, SIVA og Innovasjon Norge.

Næringsrådgjevaren i Haram kommune og dagleg leiar (50 prosent stilling) som er tilsett i rådmannsstaben, står for den daglege drifta av Haram Innovasjonsstudio. Dagleg leiar er og tilsett i 50 prosent stilling i NHO med arbeidsoppgåver knytt til samarbeidstiltak mellom skule og næringsliv i Møre og Romsdal. Haram Innovasjonsstudio har eit eige styre der fleirtalet i styret er bedriftsrepresentantar frå det lokale næringslivet.

Haram Innovasjonsstudio kan knytast til arbeidet med "Haram-modellen" (Tangen 1999, Amdam og Tangen 2001, Tangen og Amdam 2002, Amdam og Tangen 2004) der det lokale utviklingsarbeidet også omfatta mobilisering og systematisk arbeid for å endre haldningane i det sivile samfunnet. Haram kommune, skuleverket i Haram og det lokale næringslivet i Haram utvikla eit tett samarbeid om både kompetanseutvikling, stadsutvikling og nærings - utvikling. Store delar av skuleverket i Haram, frå grunnskule til vidaregåande skule, har hatt særleg fokus på og samhandlar i partnerskap gjennom formelle partnerskapsavtalar med næringslivet i kommunen. Haram kommune har gjennom dei siste 10 - 15 åra hatt eit tett samarbeid med det lokale næringslivet, og utgangspunktet for dette samarbeidet har vore ei erkjenning av at kommune og næringsliv har felles utfordringar. Dette særleg knytt til rekrutteringa til dei mange ledige stillingane i dei lokale verksemdene og auka behov for kompetanse. Det var samarbeidet gjennom "Haram - modellen" som la grunnlaget for opprettinga av studietilbodet Tekniske og allmenne fag (TAF) ved Haram vidaregåande skule som eit av dei første i Noreg, og kontakten her har gitt gode idear til utvikling av ulike arbeidsmetodar, prosjekt m.m. Eitt av resultatane av samarbeidet med næringslivet er studietilbodet International Business Development (IBD) som vart utvikla i 2002/2003. Det var under arbeidet med å utvikle studietilbodet International Business Development (IBD) at skulen i samarbeid med lokalt næringsliv og kommuneadministrasjonen gjorde vedtak om å etablere Haram Innovasjonsstudio ved Haram vidaregåande skule. Ein har og gjennom samarbeidet med næringslivet i kommunen fått i stand utdanningsprogram innan Teknikk og industriell produksjon (TIP) ved Haram vidaregåande skule.

Ein ønskjer gjennom Haram Innovasjonsstudio å ha ein tilretteleggjande støttefunksjon og vere koordinator for samarbeidet mellom bedrifter og skuleverket, der Haram Innovasjonsstudio skal vere eit ressurscenter til støtte og oppfølging av gründerar og meir etablerte bedrifter. I tillegg skal ein arbeide med kompetanseutvikling og nyttiggjering av nye arbeidsformer i skule og bedrifter. I mykje av arbeidet ligg til grunn ein filosofi om effektivt samarbeid både samlokalisert og over avstand, aktive læringsmetodar og utnytting av teknologi. Dette basert på nyare lærings- og organisasjonsteori, innovasjonsteoriar og impulsar frå NTNU si aksjonsforskning på dette området. Ein arbeider med næringsutvikling for bedrifter og gründerar, mellom anna gjennom etablerarretteleing (dvs. kommunen sitt hoppid.no - kontor) og ein gjev tilbod om ei eiga mentorordning til etablerarar. I tillegg til dette driv ein med ulike prosjektarbeid, og Haram Innovasjonsstudio har og prosjektleinga for nettstaden zspor.no

I tida som kjem vil Haram Innovasjonsstudio spesielt engasjere seg i oppfølging av gründerar i Haram Kompetansepark. Innovasjonsstudioet har vidare hatt kontor i Kunnskapsparken Ålesund. Impulsar frå dette gründermiljøet vil ein no freiste å dra nytte av når Haram

Kompetansepark skal byggje opp sitt eige gründermiljø. Ved hjelp av dei støttespelarane som finnast i Haram Kompetansepark, i lokalsamfunnet og meir regionalt vil innovasjonsstudioet på best moglege måte sørge for å støtte og rettleie gründerar på vegen mot vellukka bedriftsetableringar.

### **Romsdal Forum for Teknologiske Fag (RFfTF)**

RFfTF er eit nettverk av bedrifter og andre samarbeidsaktørar for å styrke fagkompetansen og sikre rekrutteringa til industrien i Romsdalsregionen. RFfTF har ingen driftsadministrasjon eller liknande, forumet vert drive av eit styre og eit arbeidsutval. Styret arbeider med strategiar m.m. for forumet for å sikre forankringa for arbeidet, medan arbeidsutvalet sitt arbeid er retta inn mot ulike konkrete tiltak og prosjekt inn mot lærlingar m.m. og har slik sett meir det operative ansvaret for gjeremåla til forumet. Forumet er formelt registrert som ei foreining. Medlemmar i Romsdal Forum for Teknologiske Fag (RFfTF) er mellom anna større industribedrifter i Romsdalsregionen slik som til dømes Aker Aukra A/S, Brunvoll A/S, Brødrene Midthaug AS, Helseth A/S, I.P.Huse A/S og Moxy Engineering A/S. Særleg dei større industriverksemdene knytt til maritim industri slik som Brunvoll A/S, Helset A/S og I.P. Huse A/S har vore aktive i forumet. Assosierte medlemmar i Romsdal Forum for Teknologiske Fag (RFfTF) er Romsdal vidaregåande skule som mellom anna gjev tilbod innan utdanningsprogrammet Teknikk og industriell produksjon (TIP).

Føremålet til forumet har vore å arbeide for motivering og oppmuntring av ungdom til å velje ei teknisk fagutdanning. Dette for å kunne auke rekrutteringa til mekanisk industri i Romsdalsregionen. Ein har gjort dette ved opplysningsverksemd og direkte samarbeidstiltak mot grunnskule og vidaregåande skule, og det har blitt arbeidd for å fremme forståinga for og oppmuntre til samarbeid om rekrutteringstiltak mellom bedriftene. På grunn av låg søking til verkstadstekniske fag ved Romsdal vidaregåande skule stod slike undervisningstilbod i fare for å bli nedlagt. Ei av hovudmålsettingane med å starte foreininga RFfTF var å medverke til at skuletilbodet vart oppretthalde ved Romsdal vidaregåande skule. Satsinga har i hovudsak vore retta mot elevar ved VK1 verkstadstekniske fag innan fagretningane maskinarbeidar, plate-/sveisearbeidar og industrirørleggar. Foreininga har også arbeidd med tiltak for å auke interessa, og såleis søkinga, til grunnkurs i mekaniske fag og ein har også innleia eit nært samarbeid med ungdomsskulane i området. Ulike samarbeidsmøte mellom bedriftsleiarane i regionen har satt fokus på rekrutteringsproblematikken og også sett på dagsorden utfordringane innan rekruttering og kompetanseutvikling for mekanisk industri. Denne prosessen førte til at foreininga aktivt støtta forskingsprosjektet "Rekruttering og kompetanseutvikling innen mekanisk industri i Romsdalsregionen" (sjå Foss 2004). Dette ved ein delfinansiering av prosjektet gjennom Teknologibedriftenes Landsforening (no Norsk Industri). Resultatet frå dette forskingsprosjektet gav eit klårt bilete av dei store utfordringane mekanisk industri i Romsdalsregionen står ovanfor når det gjeld rekruttering av fagarbeidarar i åra som kjem. Dette knytt til at den svært låge søkinga til mekaniske fag i den vidaregåande skulen dei siste åra vil kunne skape eit stort rekrutteringsproblem for industrien i regionen framover. RFfTF har nytta forskingsprosjektet aktivt i arbeidet sitt for å auke interessa for utdanning innan mekaniske fag.

## **Kontekst**

Under "Kontekst" vil vi sjå nærare på kva rolle kompetansepartnarskapa spelar i det innovasjonsarbeidet som vert drive i Møre og Romsdal i dag. Informantane i utvalde vart mellom anna spurde om korleis kompetansepartnarskapen tek del i innovasjonsarbeidet og kor omfattande samarbeidet med næringslivet er.

### **MMU**

Det vart uttrykt at MMU er ein viktig bidragsytar i høve til det samla utviklingsarbeidet innan maritim næring i regionen og er såleis med på å synleggjere den maritime næringa. Denne synleggjeringa av maritim næring er mellom anna viktig for rekruttering av arbeidskraft til næringa. MMU er eit viktig kompetansesenter for maritim næring og ein har innverknad gjennom at ein er eitt samla senter der dei to utdanningsinstitusjonane (Høgskolen i Ålesund og Ålesund maritime og tekniske fagskole) samarbeider om senteret.

MMU har ei viktig rolle som bindelekk mellom den maritime næringa og utdanningsinstitusjonane i regionen, og næringslivet har i stor grad vore brukarar av kurs og etter- og vidareutdanningstilbod som MMU koordinerer og formidlar. MMU har såleis god kontakt med næringa. Denne kontakten med brukarane er viktig for å kontinuerleg kunne utvikle og "skreddarsy" tilboda slik at dei samsvarar med opplærings- og kompetansebehova til bedriftene i regionen. Slik sett fungerer MMU som ein kompetansemeklar i den maritime næringa mellom brukarar og dei medverkande utdanningsinstitusjonane.

### **Haram Innovasjonsstudio**

Haram Innovasjonsstudio spelar ei aktiv rolle i det lokale innovasjonsarbeidet. Ein har 3 definerte programområde gjennom Haram Innovasjonsstudio; "Gründer og Næring", "Kompetanse og Rekruttering", "Nettverk og Samspel". Gjennom Haram Innovasjonsstudio har ein vore oppteken av å arbeide både lokalt og regionalt, og ein har omfattande kontakt og samarbeid med Møre og Romsdal fylke i forhold til hopp.id - satsinga. Ein har og fått prosjektstøtte til eit eige designstudio finansiert med RUP - midlar frå Møre og Romsdal fylke.

Samarbeidet med næringslivet har vore svært omfattande, og næringslivet er også representert i styret for Haram Innovasjonsstudio. Elles deltek næringslivet aktivt i ulike arbeidsgrupper og prosjektgrupper. Dette både med personellressursar frå bedriftene og på annan måte. Til dømes med finansiering av konkrete prosjekt og tiltak. Vidare medverkar næringslivet gjennom annonsering og samarbeid om internettsider slik som til dømes zspor.no. I tillegg er næringslivet aktivt med i høve til ei eiga mentorordning knytt til gründerverksemnda gjennom Haram Innovasjonsstudio. Næringslivet deltek i svært stor grad også i høve til ulike seminar, større informasjonsarrangement om næringslivet i Haram og i samband med ulike typar bedriftsbesøk og liknande når ein til dømes får delegasjonar m.m. på besøk i Haram. Det kan og nemnast at næringslivet har vore aktive i forhold til medfinansiering av ei rekkje større kulturtiltak i Haram kommune som er viktig for den lokale innsatsen knytt til kompetanseutvikling, rekruttering m.m. i høve til ungdom og unge vaksne.

## **RFfTF**

RFfTF spelar ei viktig rolle som premissgjevar i høve til kompetanseutviklings- og innovasjonsarbeidet i regionen. Ein ønskjer gjennom forumet å påverke skulemyndigheitene og andre aktørar i forhold til å leggje rette for og gje tilbod om fagkompetanse som industrien i regionen har behov for, og som på lengre sikt har innverknad på innovasjonskrafta i maritim industri.

RFfTF har eit nært og godt samarbeid både med næringslivet og med andre aktørar slik som til dømes vidaregåande skular i regionen. Medlemsbedriftene i forumet og dei assosierte medlemmane har fleire ulike samarbeidsprosjekt og tiltak som er retta mot ungdom i regionen. Bedriftene i forumet har både eit formalisert samarbeid og også meir uformelt samarbeid i høve til kompetanseutvikling, rekrutteringstiltak m.m.

## **Mobilisering**

Under "Mobilisering" vil vi sjå nærare på kvar initiativet kom frå til å etablere kompetansepartnarskapa.

### **MMU**

Initiativet til å etablere MMU kom frå Ålesund maritime og tekniske fagskole (Møre og Romsdal fylke), Høgskolen i Ålesund (HiÅ) og næringslivet i regionen gjennom ei stifting med representantar frå dei større verksemdene i den maritime næringa. Parallelt med etableringa av MMU arbeidde ein med samlokalisering av Ålesund maritime og tekniske fagskole og Høgskolen i Ålesund (HiÅ).

MMU har i høve til rekruttering av samarbeidsaktørar til kompetansepartnarskapen arbeid målretta med aktørar som leverer kurs- og opplæringstiltak til den maritime næringa. Ein har vidare samarbeid med ulike bedrifter i den maritime næringa om internettportalen til MMU. Dette gjennom ulike aktivitetar, annonsering frå bedrifter og andre aktørar m.m.

Kompetansepartnarskapen har hatt kontakt med bedrifter i den maritime næringa både lokalt og regionalt. Dette gjeld både bedriftene i stiftinga for MMU som representerer stort sett heile næringa når det gjeld typar av verksemdar (shipping, offshore, bank/finans m.m.) og også andre bedrifter. Kjenneteikna ved desse verksemdene har vore at det er relativt store bedrifter og at fleire av dei har vore inne i ein ekstrem vekstfase dei seinare åra. Verksemdene har hatt eit særleg aukande internt kompetanse- og opplæringsbehov. Nokre av dei er ikkje formelt medlemmar i MMU, men ein arbeider likevel saman. Eit anna kjenneteikn ved bedriftene ein samarbeider med i MMU er at dei er både nasjonalt og også svært internasjonalt retta bedrifter. Den sterke internasjonale orienteringa stiller mellom anna store krav til ulike typar av sertifiseringar m.m. av både personell og utstyr.

Det vert opplyst frå kompetansepartnarskapen at det er ingen spesielle typar av bedrifter som det har vore vanskeleg å kome i kontakt med i høve til mobiliseringsarbeidet kring MMU. Den maritime næringa er positive til MMU, og ein er også positive til at kompetanseutviklingstilbod som bedriftene har behov for vert koordinert gjennom MMU. Dette knytt til dei store kompetanse- og rekrutteringsutfordringane for bedriftene i den maritime klynga i Møre og Romsdal. Det vart uttrykt at MMU har eit tett samarbeid med fleire ulike aktørar i

næringa. I tillegg til enkeltbedrifter har ein og hatt kontakt med Høgskolen i Ålesund (HiÅ), Offshore Simulator Centre A/S (OSC), NCE Maritime, Kunnskapsparken Ålesund, Maritim foreining for Søre Sunnmøre (MAFOSS), Fiskebåtredernes Forbund, Norges Rederiforbund, Maritimt Forum Nordvest og Møre og Romsdal fylke. Kompetansepartnarskapen har også kontakt med Innovasjon Norge (IN) på prosjektbasis. Denne kontakten har mellom anna utvikla nye relasjonar med ulike reiarverksemdar som er aktørar både regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

### **Haram Innovasjonsstudio**

Initiativet til å etablere Haram Innovasjonsstudio kom frå sentrale leiarar i Haram kommune, og det lokale næringslivet som var oppteken av samfunnsutvikling. Fleire av dei større bedriftene i Haram er eigd av globale aktørar, og der dei lokale leiarane må forholde seg til internasjonale eigarar. Både dei større bedriftene slik som til dømes Aker Brattvaag, Rolls Royce Marine og også dei mindre bedriftene lokalt har vore aktive i arbeidet med Haram Innovasjonsstudio.

Haram Innovasjonsstudio er på mange måtar ei vidareføring av arbeidet med "Haram-modellen" knytt til innovasjon- og kompetanseutvikling. Særleg gjeld dette satsingane i forhold til "Strategi for kompetanseutvikling" som del av "Haram-modellen", der store delar av utviklingsarbeidet hadde samanheng med utfordringar og målsettingar knytt til innføringa av læreplanreforma "L97", implementering av IKT i skulen og samarbeid skule og næringsliv. Haram Innovasjonsstudio vart etablert fordi det var behov for ein strategisk, uavhengig og handlingsdyktig tiltaksarena i høve til desse utfordringane. Ein oppretta i forhold til dette ei eiga næringsstifting med likeverdige aktørar med felles forpliktingar, og der dei tilknytte bedriftene i Haram Innovasjonsstudio har medverka i kompetanse - partnarskapen med både personellressursar og økonomiske midlar.

For å rekruttere partnerar til kompetansepartnarskapen har ein tatt kontakt med fleire lokale aktørar gjennom ulike prosjekt, samarbeidsaktivitetar m.m. Bedriftene som har vore med i Haram Innovasjonsstudio har representert ulike næringar og bransjar. Felles for desse er at dei har visjonære leiarar der kompetanseutvikling, rekruttering, utvikling av IKT m.m. er godt forankra i den strategiske tenkinga i bedriftene. Involveringa har vore knytt til bedriftsleiarane sin tenkemåte og bedriftene sine behov i høve til kompetanseutvikling, rekruttering, innovasjon m.m. Nokre av bedriftene med omfattande kompetansmiljø har vore bevisste på at dette er avgjerande faktorar for utviklinga av verksemdene, og den globale konkurransen omfattar også dei mindre bedriftene, underleverandørar m.m. slik at dei også må vere bevisste i høve til kompetanseutvikling, rekruttering m.m.

Ein har gjennom arbeidet med Haram Innovasjonsstudio hatt tett samarbeid med bedrifter, Møre og Romsdal fylke (hopp.id), Innovasjon Norge (gründerverksemd), Høgskolen i Ålesund (HiÅ), Høgskulen i Volda (HVO), NTNU, Opplæringskontoret i Haram, NHO, Kunnskapsparken Ålesund, NCE Maritime, SIVA og "Ungt Entreprenørskap".

Det vart frå kompetansepartnarskapen påpeika at ein gjennom Haram Innovasjonsstudio har formalisert samarbeidet med fleire ulike aktørar både lokalt, regionalt og nasjonalt gjennom ulike former for samarbeidsavtaler. Bakgrunnen for fleire av samarbeida har vore knytt til samarbeidet mellom Haram kommune, skuleverket og næringslivet lokalt (jf. "Haram - modellen") og satsingar i forhold til "Kunnskapsløftet" slik som "Nye arbeidsmåtar knytt til teknologiutvikling" og innføringa av "Programfag til val" m.m. i skuleverket.

## **RFfTF**

Initiativet til å etablere RFfTF kom frå sentrale industribedrifter i Romsdalsregionen. Bakgrunnen for etableringa av RFfTF kan knytast til engasjementet frå fleire bedriftsleiarar i Romsdals-regionen kring 2001/2002 i høve til eit framlegg om å leggje ned maskinarbeidarutdanninga ved Romsdal vidaregåande skule. Etableringa av forumet kan såleis sjåast i samanheng med ein mogleg trussel om å leggje ned utdanningstilbod i den vidaregåande skulen i regionen. Dette engasjementet førte til at det vart skapt ein fellesarena og ein erkjenning av eit behov for samarbeid om kompetanseutvikling, rekruttering m.m. i regionen. Nokre få av dei større verksemdene tok initiativet til å etablere forumet i 2002 og det vart samstundes løyvd midlar frå medlemsbedriftene i forumet til å finansiere det nemnde forskingsprosjektet (sjå Foss 2004) knytt til utfordringar og behov vedkomande kompetanseutvikling og rekruttering i regionen.

Ved skipinga vart RFfTF formelt registrert som ei foreining. For å kunne rekruttere aktørar til kompetansepartnarskapen tok ein kontakt med bedrifter som mekaniske verkstader og liknande i regionen. Ein fekk etter kvart med fleire store bedrifter i regionen innan maritim industri, mekanisk industri m.m. I 2008 er totalt 16 bedrifter medlemmer i forumet. Dette inkluderer både store bedrifter som til dømes Aker Aukra, Brunvoll AS, I.P. Huse AS og mindre industribedrifter i regionen. Felles kjenneteikn ved medlemsbedriftene er at dei har satsa på utvikling av fagkompetanse i bedriftene.

Det vart påpeika frå kompetansepartnarskapen at arbeidet i forumet har vore givande for medlemsbedriftene og andre samarbeidsaktørar. Forumet er avhengig av "eldsjelene" som har vore med sidan oppstarten av tiltaket. For nokre få år sidan var dei mindre bedriftene i regionen noko meir reserverte i forhold til å rekruttere lærlingar til bedriftene på grunn av nedgangstider og usikkerheit om den økonomiske utviklinga. Arbeidet gjennom forumet har blitt noko enklare dei seinaste åra på grunn av konjunktursituasjonen i næringslivet i regionen vart det hevda. Dette fordi bedriftene i regionen har erkjent behovet ein har for kompetanseutvikling, rekruttering m.m.

Kompetansepartnarskapen har etablert eit tett samarbeid med ulike enkeltbedrifter i regionen, Høgskolen i Molde (HiM), Trainee Ingeniør Molderegionen (TIM), Opplæringskontoret for mekaniske fag (assosiert medlem i RFfTF), Norsk Industri (tidlegare Teknologibedriftenes Landsforening), Utdanningsdirektoratet gjennom "Kunnskapsløftet" sitt læreplanarbeid og ungdomsskular/vidaregåande skular i regionen. Både Romsdal vidaregåande skule og Fræna vidaregåande skule er assosierte medlemmar i RFfTF. RFfTF har gjennom dette utvikla ein fellesarena for samarbeid bedrifter imellom og ein arena for ulike samarbeidstiltak mellom skuleverket - særleg vidaregåande skular - og bedriftene i regionen. Forumet fungerer også som ein arena som medlemsbedriftene kan hente inn ressursar, kompetanse m.m. frå.



## **Mobilisering - Bedrifter**

Under "Mobilisering - Bedrifter" vart bedriftsrepresentantar i utvalde spurde om kvifor bedriftene kom med i kompetansepartnarskapen.

### **MMU**

Bedriftene i utvalet uttrykte at ein kom med i partnarskapen fordi ein fekk tilgong på det nettverket som MMU har. Vidare fordi ein ville støtte det initiativet som MMU har gjort i forhold til å auke samarbeidet mellom Høgskolen i Ålesund (HiÅ) og Ålesund maritime og tekniske fagskole. Ein har gjennom MMU fått ein tettare kontakt mellom desse to utdannings - institusjonane i høve til maritim utdanning og dette vart vurdert som positivt av bedriftene. Gjennom eit tettare samarbeid har ein både fått utnytta betre og også vidareutvikla opplæringsfasilitetar m.m. for elevar og studentar. Dette var og noko av intensjonen med etableringa av MMU, jf. St.meld. nr. 31 2003 - 2004.

Det vart og påpeika frå bedrifter i utvalet at ein kom med i MMU knytt til klustertenkinga i maritim næring i Møre og Romsdal der ein har merksemd retta mot kompetanseutvikling, utdanningstilbod m.m. i næringa. Gjennom partnarskapen har ein fått tilgong til eit viktig kontaktnett i høve til aktørar innan offshorenæringa, maritim næring m.m. og der også bedriftene er brukarar av ulike tenester slik som kurs, utdanningstilbod m.m. som MMU koordinerer. Til dømes Offshore Simulator Centre A/S (OSC) i Ålesund.

### **Haram Innovasjonsstudio**

Bedriftene i utvalet påpeika at ein kom med i kompetansepartnarskapen fordi ein både ville støtte opp om Haram vidaregåande skule og støtte opp om næringsutviklinga generelt i Haram kommune. Fleire av stiftingsverksemdene har bakgrunn i arbeidet med "Haram - modellen" der bedrifter, skuleverket og kommunen hadde samanfallande interesser og utfordringar innan næringsutvikling, kompetanseutvikling, stadsutvikling m.m. for å kunne vidareutvikle lokalsamfunnet. Det vart og påpeika at ein kom med i kompetansepartnarskapen gjennom ulike prosjekt knytt til gründerverksemda i regi av Haram Innovasjonsstudio. Dette for å kunne vere med på å setje i system og hjelpe fram gründerar lokalt i Haram - samfunnet.

### **RFFTF**

Det vart uttrykt frå bedrifter i utvalet at etableringa av forumet var knytt til å sikre og oppretthalde ulike fagtilbod ved dei vidaregåande skulane i regionen. Bedriftene i regionen aksjonerte mot eit forslag om nedlegging av fagutdanningar i regionen og etter kvart etablerte ein forumet for å kunne arbeide meir langsiktig med desse utfordringane i høve til utvikling av fagkompetanse i mekanisk industri i regionen, rekruttering m.m. Vidare vart det uttrykt at ein kom med i kompetansepartnarskapen fordi ein hadde behov for å kunne rekruttere arbeidstakarar til verksemdene på grunn av kraftig ekspansjon og høgt aktivitetsnivå i verksemdene dei seinare åra. Ein har og gjennom forumet fått betre kontakt med skuleverket i regionen knytt til ulike aktivitetar og tiltak gjennom forumet.

## **Relasjonar**

I kva grad har ein gjennom arbeidet med kompetansepartnarskapen utvikla nye relasjonar?

### **MMU**

Det vart uttrykt frå både kompetansepartnarskapen og bedriftene i utvalet at ein hadde eit godt utvikla kontaktnett med ulike aktørar i næringane frå tidlegare, men at ein har utvikla fleire nye relasjonar gjennom MMU. Særleg på leiarnivå i både lokale og regionale bedrifter, utdanningsinstitusjonar og regional forvaltning. Ein har såleis fått utvikla viktige nettverk gjennom kompetansepartnarskapen. Det vart og uttrykt som viktig med kontakt med det politiske miljøet og ulike aktørar i den maritime næringar slik som til dømes Maritim foreining for Søre Sunnmøre (MAFOSS).

### **Haram Innovasjonsstudio**

Kontaktpersonen for kompetansepartnarskapen hadde også før etableringa av Haram Innovasjonsstudio eit omfattande kontaktnettverk. Dette knytt til "Ungt Entreprenørskap" i Møre og Romsdal og relasjonar lokalt i forhold til samhandlinga mellom kommunen, skuleverket i kommunen og det lokale næringslivet i Haram - samfunnet, og også i forhold til samhandlinga mellom dei om lag 17 medlemsbedriftene til Haram Innovasjonsstudio. Ein har gjennom Haram Innovasjonsstudio fått auka relasjonane i høve til eksterne aktørar slik som Møre og Romsdal fylke gjennom hopp.id - satsinga, bank/finansinstitusjonar, NTNU m.m. Det vart mellom anna uttrykt at desse kontaktane og relasjonane tilfører ressursar som partnarskapen kan nytte i forhold til nye satsingar og at det har blitt lettare å ta kontakt med dei samarbeidande aktørane i forhold til Haram Innovasjonsstudio. Ein kan nytte lokale og regionale aktørar slik som NCE Maritime i ulike samanhengar og etter behov. Til dømes i høve til seminar, foredrag, bedriftsbesøk, aktivitetar knytt til Haram Næringslag m.m. Gjennom arbeidet med Haram Innovasjonsstudio har ein fått inn andre perspektiv og har ein har fått eit meir "ope" miljø mellom bedriftene lokalt gjennom tettare kontakt. Vidare har desse relasjonane medverka til auka forståing for kvarandre og ein og har fått auka forståing for skuleverket, kommunen og bedriftene si rolle i lokalsamfunnet. Dette knytt til at ein har ulike roller i lokalsamfunnet og at desse er gjensidig avhengig av kvarandre.

### **RFFTF**

Det vart uttrykt at ein gjennom forumet har fått auka kontakt med lokale og regionale aktørar som Høgskolen i Molde (HiM), Møreforskning Molde AS og dei vidaregåande skulane i regionen. Ein har og fått auka kontakt med nasjonale aktørar som Norsk Industri. Ein er på ein heilt annan "bølgjelengde" no enn tidlegare vart det uttrykt frå kompetansepartnarskapen. I tillegg har ein blitt nytta som innleiarar, foredragshaldar m.m. i samband med landsomfattande konferansar og liknande. Ein har særleg gjennom forumet fått auka innsikt i korleis ulike organisasjonar arbeidar og ein har og fått varige faglege relasjonar gjennom arbeidet i forumet. Det vart og uttrykt frå bedriftsrepresentantar i utvalet at ein utvikla tettare relasjonar til faglærarar i skuleverket. Ein har og utvikla tettare relasjonar til andre industribedrifter i regionen gjennom forumet. Forumet har medverka til god kontakt og generelt utvikla større openheit mellom bedriftene i regionen. Modellen for organiseringa av forumet er relasjonsbyggande ved at arbeidet gjennom forumet er forankra på eit så høgt nivå som muleg i bedriftene. Dette knytt til organiseringa av forumet i eit styre med representantar frå bedriftsleiinga i eit utval bedrifter i regionen, og eit arbeidsutval med representantar frå

opplæringsleiarar, personaleiarar, arbeidsformenn m.m. i medlemsbedriftene. Dette har gjort det lettare å få aksept for og også marknadsført tiltak og aktivitetar gjennom forumet i forhold til bedriftene i regionen. Forumet har såleis vore styrkande for bedriftene gjennom at ein har utvikla ein møteplass som har medverka positivt til auka kontakt og nettverksbygging regionalt. Det vart og påpeika frå ein bedriftsrepresentant i utvalet at det truleg er slik det er meir openheit mellom industrileiarane no enn tidlegare, og det er større vilje til å hjelpe kvarandre innan ulike kompetanseområde, fagområde m.m. Det var meir ”isolerte miljø” i industrien tidlegare vart det hevda.

## **Vurderingar av organiseringa av kompetansepartnarskapen**

I det vidare vil vi sjå nærare på i kva grad informantane i utvalet opplever at kompetansepartnarskapen har fått ei tenleg organisering, bemanning og ressursbruk.

### **MMU**

Ein opplever at MMU har fått ei teneleg organisering. Dagleg leiar har verka som ein katalysator mellom ulike aktørar og ein har i partnarskapen klart å dra vekslar på dei ulike samarbeidspartnarane. Det var vidare uttrykt frå kompetansepartnarskapen at målet for MMU vil vere at ein klarer å medverke til at ein på lang sikt får gjennomført ein fusjon mellom dei to utdanningsinstitusjonane Ålesund maritime og tekniske fagskole og Høgskolen i Ålesund (HiÅ).

Det er dagleg leiar og styret for MMU som tek avgjerdene om kva tiltak og aktivitetar ein går vidare med. Avgjerdene må vere knytt til dei overordna målsettingane for MMU slik som at det må vere samarbeidsprosjekt til felles interesse for både Ålesund maritime og tekniske fagskole (Møre og Romsdal fylke) og Høgskolen i Ålesund (HiÅ).

I det vidare planlegg ein gjennom MMU å styrke det faglege samarbeidet ytterlegare mellom Ålesund maritime og tekniske fagskole og Høgskolen i Ålesund (HiÅ) i høve til grunnutdanningane. Elles planlegg ein å styrke laboratoriumsfunksjonane slik at ein på lengre sikt kan utvikle og styrke etter- og vidareutdanningstilboda. Denne styrkinga av fasilitetar m.m. har blitt gjennomført som eit forprosjekt finansiert i samarbeid med Innovasjon Norge (IN).

Bedriftene i utvalet hadde i noko grad vanskar med å vurdere om kompetansepartnarskapen har fått ei teneleg organisering eller ikkje. Frå ein av bedriftsrepresentantane vart det uttrykt at kompetansepartnarskapen truleg er noko usikker på si eiga rolle i høve til aktørane i næringa.

### **Haram Innovasjonsstudio**

Det vart uttrykt frå kompetansepartnarskapen at ein opplever organiseringa av Haram Innovasjonsstudio som teneleg. Styret er engasjert og aktivt, og partnarskapen har stor interesse frå dei ulike samarbeidande partane. Det er veldig viktig med synlege og langsiktige signal i høve til utviklings- og innovasjonsarbeidet vart det uttrykt frå kompetansepartnarskapen. Samstundes er organisasjonen sårbar ved at ein ikkje er ein del av ein hierarkisk organisasjon, men ein må ”arbeide gjennom andre” dvs. dei samarbeidande bedriftene, skulane og andre aktørar. Partnarskapen er såleis avhengig av at ein samarbeider om tiltak og at ein har avklara overordna strategiar m.m. Det vart mellom anna påpeika at det

er viktig med felles strategiar og fellesarenaer i høve til det langsiktige, lokale utviklingsarbeidet. Ein arbeider no aktivt med den overordna delen av kommuneplanen for Haram kommune, der det lokale næringslivet i Haram tek aktiv del.

Det vart elles uttrykt at det er styret for Haram Innovasjonsstudio som tek avgjerdene om kva prosjekt, tiltak, aktivitetar m.m. som ein går vidare med etter innspel frå dagleg leiar. Prosjekta og tiltaka som ein går vidare med er knytt til behova i næringslivet og kva som vert uttrykt gjennom den overordna delen av kommuneplanen m.m. Ein er medvitne på at ”ting heng saman med alt” i høve til kompetanseutvikling, rekruttering, tilbakeflytting og nyetablering av ungdom og unge vaksne m.m. Både utdanningstilbod, kulturtilbod m.m. er avgjerande i høve til næringsutviklinga og lokalsamfunnsutviklinga.

I tida framover planlegg Haram Innovasjonsstudio tiltak der ein får endå sterkare fokus på designstudioet og på ulike samhandlingsmåtar innan digital teknologi m.m. Ein vil i det vidare også prioritere mentorordninga, zspor.no og ulike samarbeidsprosjekt og tilretteleggingsprosjekt knytt til kultur, kompetanseutvikling m.m.

Bedriftene i utvalet opplever også at kompetansepartnarskapen har fått ei teneleg organisering. Det vart mellom anna uttrykt at det er positivt at styret representerer fleire ulike miljø lokalt; det politiske miljøet, skuleverket og næringslivet i Haram. Ein har von om at på lengre sikt vil også regionale aktørar bli med i styret for Haram Innovasjonsstudio. Samstundes opplever ein at styret til Haram Innovasjonsstudio i noko grad manglar ressursar i høve til drift av tiltaket, oppfølging av ulike tiltak og aktivitetar m.m. Generelt sett er slike organisasjonar svært sårbare mellom anna fordi dei er relativt små og har avgrensa ressursar. Dei er nærast dugnadsbaserte, og det vart påpeika frå ein av bedriftsrepresentantane i utvalet at kompetansepartnarskapen er ein sårbar organisasjon fordi ein har for liten bemanning og manglar ressursar.

## **RFfTF**

Det vart uttrykt frå kompetansepartnarskapen at forumet er ein effektiv og god måte å arbeide på. RFfTF har gjennomføringsevne vart det hevda. Styret arbeider med strategiutviklingsprosessar og det meir langsiktige arbeidet inn mot det politiske miljø, økonomi, budsjett m.m. Styret gjer framlegg om aktivitetar og tiltak overfor årsmøtet for RFfTF. Årsmøtet tek avgjerd om årsplanen for dei ulike prosjekta, aktivitetane, tiltaka i forumet m.m. og arbeidsutvalet arbeider deretter meir operativt gjennom kontakt med skuleverket m.m. Ein har gjennom forumet etablert aktivitetar som ein vil gjennomføre regelmessig i tida framover. Til dømes ulike former for kontaktmøte med skuleverket, bedriftsbesøk for elevar i ungdomsskule og vidaregåande skule i regionen, ”ope hus” ved Romsdal vidaregåande skule i samarbeid med næringslivet m.m.

Frå bedriftsrepresentantar i utvalet vart det uttrykt at forumet har ein god organisasjonsmodell. Vidare at forumet er relasjonsbyggande og er ein viktig møteplass for utveksling av informasjon m.m. men at det i noko grad kan vere utfordringar knytt til drifta av forumet.

## **Gjennomføring - Resultat**

I det vidare vil vi presentere førebelse resultat frå dei utvalde kompetansepartnarskapa. Informantane i utvalet vart stilt følgjande spørsmål: Med utgangspunkt i målsettingane for samarbeidet gjennom kompetansepartnarskapa - kva har kompetansepartnarskapa resultert i?

### **MMU**

Av konkrete resultat gjennom MMU kan nemnast samlokaliseringa av dei to utdanningsinstitusjonane til Fogderigården i Ålesund og at ein har fått til felles bruk av laboratoriumsfunksjonar, utstyr m.m. Vidare har ein fått i stand felles marknadsføring og profilering av både grunnutdanningstilbod og etter- og vidareutdanningstilbod innan den maritime næringa. Det vart uttrykt frå kompetansepartnarskapa at samarbeidet gjennom MMU har vore heilt avgjerande for det ein har oppnådd. Koordineringa av desse utdanningstilboda og formidlinga av kurstilboda var også bakgrunnen for at ein valde å etablerte senteret. Ein hadde i mindre grad samarbeid mellom institusjonane før etableringa av MMU og samlokaliseringa av dei to institusjonane vart det hevda. Kompetansepartnarskapa påpeika at MMU har medverka positivt på fleire ulike måtar for å kunne løyse utfordringane knytt til rekruttering, kompetanseutvikling m.m. i den maritime næringa regionalt. MMU har medverka til å rekruttere studentar til maritim utdanning og ein har fått eit sterkare fagmiljø gjennom samarbeidet. Vidare har ein fått eit auka etter- og vidareutdanningstilbod og også eit sterkare fagmiljø gjennom ein større samla studentmasse. I tillegg har ein gjennom MMU og fått auka interesse blant studentane innan maritim utdanning for vidare utdanning på høgskulenivå.

Bedriftene i utvalet var noko meir usikre på i kva grad kompetansepartnarskapa har løyst utfordringar for bedriftene i forhold til kompetanseutvikling, rekruttering, innovasjons- og nyskappingsarbeid, FoU-arbeid m.m. Frå ei bedrift i utvalet vart det uttrykt at ein er inne i ein vekstfase og at MMU har medverkar positivt i høve til auka bevisstgjerjing om den maritime klynga. Det vart og uttrykt at kompetansepartnarskapa må vere meir aktive overfor aktørane i næringa og kome meir i inngrep med næringa. Dette gjennom meir og tettare kontakt med bedriftene i maritim næring i regionen. I forhold til dette kom det konkrete forslag om til dømes å arrangere fleire faglege seminar og andre tiltak retta inn mot aktørane i næringa i tida framover.

### **Haram Innovasjonsstudio**

Frå kompetansepartnarskapa vart det nemnt ei rekkje ulike kompetanseutviklingstiltak og samarbeidstiltak mellom skule og næringsliv i regi av Haram Innovasjonsstudio. På grunnskulenivå har ein arbeidd med "Programfag til val". Ein har utvikla lokale læreplanar for faget og etablert samarbeidsstrukturar med vidaregåande skule og bedrift, entreprenørskap, teknologi ("robotlab" og "PedIT"). Vidare har ein gjennomført diverse andre oppgåver og tiltak vedkomande "Kunnskapsløftet".

I høve til Haram vidaregåande skule har ein utvikla studietilbodet International Business Development (IBD) i samarbeid med næringslivet. Ein har arbeidd med "Ungdomsbedrift" og ein har arbeidd med organisering av samarbeid med næringslivet. Vidare har ein arbeidd med "Læring for felles arena" som er eit etablert nettverk av dei vidaregåande skulane i Ulstein, Haram, Sykkylven og lokale bedrifter for læring på tvers.

Elles har kompetansepartnarskapen utvikla ei eiga mentorordning, ein har etablert eit eige designstudio for utvikling av idear m.m. og ein har etablert nettstaden zspor.no. I tillegg har kompetansepartnarskapen medverka aktivt i høve ulike arrangement og i utviklinga av møteplassar lokalt. Ein har og gjennomført diverse prosjekt. Mellom anna eit samarbeidsprosjekt med NTNU om "distanselæring" (sjå Røyrvik mfl. 2005).

Det vart uttrykt frå kompetansepartnarskapen at medverkinga frå Haram Innovasjonsstudio har vore heilt avgjerande i høve til desse nemnde resultata. Ein hadde ikkje klart å gjennomføre tiltaka utan Haram Innovasjonsstudio vart det hevda frå kompetansepartnarskapen. Gjennom arbeidet med kompetansepartnarskapen har ein flytta nokre "milepælar" i høve til ungdommen sine karriereveggar i maritim næring og andre næringar gjennom synleggjinga av kva næringa og industrien i Haram representerer av framtidsmoglegheiter. Ein har vidare i følge kompetansepartnarskapen skapt ulike møtepunkt for kontakt mellom bedrifter og mellom bedrifter og ungdom lokalt. Til dømes arrangementa ein har kvart år for ungdom i Haram kommune der næringslivet lokalt medverkar aktivt for å auke bevisstgjinga i forhold til kva næringa og industrien representerer.

Bedrifter i utvalet påpeika at tiltaket er positivt og at Haram Innovasjonsstudio er med på å setje dagsorden og er proaktive i høve til konkrete utfordringar bedrifter i lokalsamfunnet har. Det vart mellom anna uttrykt at ein gjennom Haram Innovasjonsstudio har utvikla ein arena der ein kan "definere inn" prosjekt som har relevans for dei lokale og regionale utfordringane som ein står overfor, og som også har relevans for Haram vidaregåande skule. Haram Innovasjonsstudio har vidare vore ein viktig "dørøpnar" inn mot ulike regionale miljø som til dømes NCE Maritime, Møre og Romsdal fylke, NHO og FoU - miljø som NTNU, Høgskolen i Ålesund (HiÅ) og Høgskulen i Volda (HVO). Vidare vart det uttrykt at ein har fått eit "opnare" perspektiv og betre forståing for rolla som bedriftene har både lokalt og regionalt.

Ein har også fått auka forståing for andre aktørar slik som kommunen, skulen og det politiske miljøet sine ulike roller i lokalsamfunnet. Dette i forhold til situasjon og utfordringar ein har både lokalt og regionalt. Bedriftene har såleis hatt nytte av og tatt lærdom av samarbeids - relasjonane med andre bedrifter og andre aktørar gjennom Haram Innovasjonsstudio. Ei bedrift i utvalet påpeika at kompetansepartnarskapen har gjort bedrifta meir synleg i marknaden og også meir synleg overfor fagpersonell og mulege arbeidstakarar. Men samstundes vart det påpeika frå ei anna bedrift i utvalet at kompetansepartnarskapen i liten grad løysar utfordringar for bedrifta i forhold til kompetanseutvikling, rekruttering, innovasjon/nyskaping, FoU - arbeid knytt til at ein har for liten kapasitet dvs. for få tilsette i kompetansepartnarskapen til å kunne arbeide tilstrekkeleg med dei uttrykte lokale utfordringane.

## **RFfTF**

Målsettingane med RFfTF har vore knytt til å oppretthalde og vidareutvikle fagutdanningane i regionen, og å styrke rekrutteringa til industrien i regionen. Kompetansepartnarskapen har kome med innspel i høve til det samla utdanningstilbodet i den vidaregåande skulen i regionen. Vidare har RFfTF utvikla seg til å bli ein viktig samarbeidsarena for bedriftene i regionen i følge kompetansepartnarskapen. Forumet har hatt ein viktig funksjon i forhold til å kunne oppretthalde Computer Numerical Control (CNC) - utdanninga ved Romsdal vidaregåande skule og ein har også har klart å halde oppe søknadsmassen og rekrutteringsgrunnlaget knytt til relevante utdanningstilbod for industrien i regionen. Det vart påpeika frå kompetansepartnarskapen at forumet har medverka positivt i høve til utvikling av relevant

fagkompetanse til industrien i regionen og i høve til rekrutteringsarbeidet til medlemsbedriftene.

I høve til i kva grad kompetansepartnarskapen løyser utfordringar for bedrifta i forhold til kompetanseutvikling, rekruttering, innovasjon/nyskaping, FoU - arbeid vart det frå ei bedrift i utvalet påpeika at dersom ein ikkje hadde gjort det ein har gjort gjennom RFFTF, så hadde truleg situasjonen vore verre. Mellom anna har medlemsbedrifter i forumet gjennom arbeidet i forumet fått auka tilgang på fagpersonell. Samstundes vart det uttrykt at ein har hatt ønskje om å kome mykje lengre enn det ein har gjort gjennom forumet. Men målsettingane med forumet er og har vore svært ambisiøse. Det er utfordrande å snu nasjonale ”trendar” og ”svingingar” knytt til val av utdanningar m.m. I høve til dette vart det påpeika som viktig med god rådgeving både på ungdomsskuletrinnet og i den vidaregåande skulen om karrieremulegheiter for ungdom i maritim industri.

## **Kunnskap - Erfaringar**

Kva har ein så lært gjennom partnarskapsarbeidet? Kva erfaringar har ein til no? I det vidare vil vi sjå nærare på kva kunnskap og erfaringar dei ulike deltakarane og samarbeidsaktørane knytt til desse kompetansepartnarskapa til no har gjort seg i høve til det lokale og regionale utviklings- og innovasjonsarbeidet.

### **MMU**

Det vart uttrykt frå kompetansepartnarskapen at MMU har vore eit samarbeidstiltak som har blitt positivt motteke både i skuleverket, næringslivet i regionen, i det politiske miljøet m.m. Frå aktørar i næringa har det blitt påpeika som viktig å få til synergieffektar i høve til kompetanseutvikling fordi det er svært ressurskrevjande med kompetanseutviklingstiltak innan den maritime næringa. Dette på grunn av krav om teknologisk avansert utstyr som simulatorar, laboratorium m.m. Det er såleis viktig med store og robuste maritime utdanningsmiljø slik som det ein har etablert i Ålesund. Ein hadde i noko grad utfordringar knytt til finansiering m.m. i oppstartsfasen av etableringa av senteret, men ein fekk løyst desse utfordringane etter kvart. Avgrensa til dei ressursane ein har til rådvelde meiner kompetansepartnarskapen at dei tiltaka som har blitt sett i verk gjennom kompetansepartnarskapen i noko grad løyser utfordringar i høve til utviklings- og innovasjonsarbeid innan næringa. Ein bør få tilført meir ressursar til skuleverket generelt innan maritim sektor vart det hevda. Dette fordi ein har hatt ein auke i studentmassen dei seinare åra og ein har såleis hatt kapasitetsutfordringar. I tillegg har ein svært store etter- og vidareutdanningsbehov i regionen innan maritim næring. Her har NCE Maritime medverka positivt gjennom profilering av den maritime klynga overfor både det politiske miljøet og andre aktørar vart det hevda.

Det vart uttrykt som viktig for næringa å halde oppe kurs- og etterutdanningstilbodet som MMU har koordinert. Bedrifter i utvalet uttrykte og at dei har fått viktig kunnskap gjennom ulike seminar og liknande som MMU har arrangert. Seminara har vore nyttige for bedriftene for å kunne dele erfaringar med dei andre bedriftene i regionen. Vidare har ein blitt meir medvetne den maritime klynga i Møre og Romsdal, og MMU vert opplevd som eit viktig kontaktledd mellom utdanningsinstitusjonane og aktørane i næringa. Det vart opplevd som viktig at ein vidareutviklar denne kontakten i tida framover. Til dømes gjennom å kartlegge i

forhold til bedriftene i næringa kva MMU kan medverke til i høve til ulike tiltak, prosjekt og aktivitetar. Samstundes vart det påpeika at kompetansepartnarskapen i for liten grad har vore i direkte kontakt med aktørane i næringa. Ein må såleis bli meir aktive og synlege overfor næringa og brukarar slik som reiarar og andre aktørar i næringa og også få med seg fleire "tunge" aktørar i næringa dvs. leiarar i dei større bedriftene i næringa, NCE Maritime og andre meir aktivt inn i styrearbeidet vart det uttrykt. I følgje bedrifter i utvalet vil dette vere viktig for det langsiktige arbeidet med MMU og for den meir utoverretta verksemda direkte mot reiarar og andre aktørar slik at ein kan posisjonere seg sterkare når nedgongen i næringa kjem.

### **Haram Innovasjonsstudio**

Gjennom arbeidet med Haram Innovasjonsstudio har ein fått auka kunnskap om korleis andre organisasjonar fungerer. Dette gjeld både bedrifter, offentlege institusjonar, FoU - miljø m.m. Generelt sett vart det påpeika frå kompetansepartnarskapen at ein kan få gjennomført mykje gjennom ulike samarbeidstiltak, partnarskap m.m. Det vart uttrykt som viktig for det vidare partnarskapsarbeidet gjennom Haram Innovasjonsstudio at ein prioriterer å ha forankring og at ein har merksemd på det strategiske arbeidet. Det er også viktig å ha ressursar til tiltaka slik at ein har gjennomføringsevne. Utføringsdelen dvs. implementering av tiltak og handlingar er veldig avgjerande vart det hevda. Imidlertid vart det påpeika at det kan vere utfordrande å få med seg aktørar til å prioritere dei meir langsiktige og "usynlege" tiltaka knytt til kompetanseutvikling, rekruttering m.m.

Informantar i utvalet vurderte Haram Innovasjonsstudio samla sett som eit viktig bidrag i høve til utviklingsarbeidet innan maritim næring. Dette i forståinga av at summen av alt som har skjedd lokalt i Haram gjennom dei ulike fasane av arbeidet med "Haram - modellen" har vore positivt i høve til kompetanseutvikling, innovasjon m.m. Det vart uttrykt som viktig å tenke langsiktig i høve til rekruttering, kompetanseutvikling, satsing på ungdom m.m. Ein har gjennom Haram Innovasjonsstudio medverka til å synleggjere mulegheitene ein har innan maritim næring og maritim retta industri. Vidare vart det påpeika at sjølve tenkinga rundt Haram Innovasjonsstudio og Haram Kompetansepark er "eit system for læring". Dette knytt til at ein overfører kunnskap i gjensidig erfaringsutveksling. Ein har til dømes ei mentorordning der personar med erfaring frå næringslivet eller andre instansar deler kunnskap med andre. Haram Innovasjonsstudio er i seg sjølv eit "refleksjonsfora" i det daglege vart det hevda.

Bedrifter i utvalet har hatt nytte av dei ulike konkrete prosjekta og aktivitetane i regi av Haram Innovasjonsstudio. Til dømes samarbeidstiltaka med NTNU knytt til utvikling av designstudioet og prosjekt i høve til å utvikle ny kunnskap om læring over avstand. Haram Innovasjonsstudio har og hatt ei koordinerande rolle i høve til ulike tiltak retta mot ungdommen i Haram - samfunnet slik som zspor.no. Det vart påpeika som viktig "å kunne dra lasset saman" gjennom slike tiltak i høve til kunnskapsutviklinga lokalt. Samstundes vart det uttrykt at slike tiltak som Haram Innovasjonsstudio kan vere veldig personavhengige organisasjonar. Ein manglar i noko grad konkrete kravspesifikasjonar og mål- og handlingsplanar m.m. for drifta vart det hevda. Dette vil vere noko som både kommunen og andre samarbeidsaktørar bør vurdere nærare i følgje informantar i utvalet. Kapasiteten til kompetansepartnarskapen er den største utfordringa vart det hevda. Organisasjonen har meir enn nok med å gjennomføre mandata ein har fått frå styret og ein kunne ha hatt meir personellressursar til rådvelde utover dei om lag 1,5 årsverka ein har no. Det vart i høve til dette påpeika at det er viktig for det vidare arbeidet at medlemsbedriftene set av både tid og



ressursar til arbeidet gjennom Haram Innovasjonsstudio. Dette for at partnerskapen skal få høve til å skape og utvikle nye prosjekt og satsingar.

Bedriftene i utvalet påpeika at ein har utvikla kunnskap i forhold til korleis andre miljø og organisasjonar både tenkjer og resonnerer på. I tillegg har ein gjennom arbeidet med Haram Innovasjonsstudio fått auka forståing for samhandlinga mellom offentleg forvaltning, næringsutvikling m.m. lokalt og regionalt, og korleis politiske prosessar verkar gjennom til dømes kommuneplanarbeidet. Vidare har ein fått auka kunnskap gjennom nettverksbygginga m.m. knytt til aktivitetar og tiltak i forhold til kompetansepartnerskapen. Det vart påpeika at det har vore viktig at offentlege myndigheiter slik som Haram kommune, Møre og Romsdal fylke og andre aktørar gjennom Haram Innovasjonsstudio viser at dei ønskjer det lokale næringslivet "alt vel". I tillegg til auka ressursar i form av tid og personell kom det og forslag frå bedrifter i utvalet om endå tettare oppfølging av drifta knytt til tiltaka og at ein utviklar eigna styringsverktøy og konkrete planar m.m. for det vidare arbeidet med Haram Innovasjonsstudio. Dette for å kunne forbetre kompetansepartnerskapen ytterlegare. Det vart og uttrykt som viktig på lengre sikt å få inn styrerepresentantar frå regionalt nivå. Vidare at ein måtte dra vekslar på bedriftsnettverket til Haram Innovasjonsstudio i konkrete prosjekt og aktivitetar, og dermed involvere endå fleire bedrifter og bransjar i lokalsamfunnet. Dette for at Haram Innovasjonsstudio skal få eit endå "breiare mandat" for utviklings- og innovasjonsarbeidet og for å sikre gjennomføring av ulike tiltak i regi av Haram Innovasjonsstudio der representantar frå dei lokale bedriftene har vore aktivt med gjennom sin kompetanse.

#### **RFfTF**

Det vart uttrykt frå kompetansepartnerskapen at nettverksarbeidet har gjeve resultat og at tiltaka gjennom forumet har medverka positivt i høve til utviklingsarbeid innafør næringa. Ein har fått auka bevisstgjerjing i bedriftene i regionen i høve til kompetanseutvikling og rekruttering og ein har etablert ein arena for ulike samarbeidstiltak. Arbeidet som har blitt gjort gjennom forumet er i seg sjølv viktig vart det hevda. Bedriftene i regionen og andre samarbeidsaktørar har etablert ein arena der bedriftsleiarar, tilsette i skuleverket i regionen og andre kan møtast for å utveksle synspunkt m.m. Ein har ikkje hatt ein slik arena i regionen tidlegare før etableringa av RFfTF og forumet har medverka positivt til auka bevisstgjerjing om viktigheita av det langsiktige arbeidet i høve til kompetanseutvikling, rekruttering m.m. Det vart påpeika at på grunn av dei demografiske utfordringane m.m. regionalt må ein i forhold til område slik som kompetanseutvikling, rekruttering m.m. minst ha 10 års perspektiv på aktivitetar og tiltak.

Vidare vart det påpeika at særleg arbeidsutvalet for forumet har vore ein viktig arena for utveksling av problemstillingar og utfordringar i høve til dei ulike operative tiltaka gjennom RFfTF. Samstundes vart det påpeika at bedriftene i regionen burde ha vore endå meir positive til tiltaka gjennom forumet og at dei mindre bedriftene i sterkare grad må erkjenne behovet for langsiktig arbeid knytt til kompetanseutvikling og rekruttering i regionen.

Bedrifter i utvalet peika på at bedriftsleiarane lokalt og regionalt dei seinare åra har fått auka fokus på fagopplæring i bedriftene, men utfordringane er knytt til å få ungdommen til å gå vidare innan fagutdanningane. Ein har gjennom arbeidet i forumet utvikla kunnskap i form av kontakt med lærlingar i bedrifta og også i forhold til ulike opplæringstiltak for CNC-operatørar gjennom fellestiltak og samarbeidstiltak mellom medlemsbedriftene i forumet, vidaregåande skular i regionen og andre aktørar som til dømes NAV.

Det vart og peika på at det i noko grad kan vere utfordringar i høve til kapasitet i enkelte av medlemsbedriftene til forumet knytt til å kunne gjennomføre ulike prosjekt, tiltak og aktivitetar i partnerskapen. Forumet kunne fått noko større deltaking, dvs. fleire medlemsbedrifter slik at ein kan løfte interessa ytterlegare for det arbeidet forumet gjer i regionen. Vidare kan forumet arbeide endå tettare opp mot både fylket og skuleverket i regionen vart det uttrykt frå bedrifter i utvalet.

## **Samla vurderingar av kompetansepartnerskapen**

Kva er dei sterke og svake sidene ved kompetansepartnerskapa? I det vidare vil vi sjå nærare på dei samla vurderingane av kompetansepartnerskapa.

### **MMU**

Det vart påpeika frå kompetansepartnerskapen at det maritime utdanningsmiljøet i Ålesundsregionen har fått auka fagleg tyngde gjennom etableringa av MMU. Dette knytt til at det samla kompetansmiljøet har blitt sterkare gjennom større volum på studentmassen og ein er no det største maritime kompetansmiljøet nasjonalt. MMU har såleis blitt eit viktig ”verktøy” for å løyse utdannings- og kompetanseutfordringar innan den maritime næringa både regionalt og nasjonalt. I det vidare ønskjer kompetansepartnerskapen å vere synlege som eit maritimt kompetansesenter regionalt, nasjonalt og også internasjonalt.

Bedrifter i utvalet meinte at kompetansepartnerskapen har vore dyktige til å samle informasjon om det som går føre seg i næringa og at ein har arrangert interessante faglege seminar. Ein har og utvikla eit godt kontaktnettverk som ein må utnytte meir i det vidare arbeidet. Det vart og hevda at MMU har medverka med synleggjering og bevisstgjerung i forhold til den maritime klynga i Møre og Romsdal. Vidare at MMU har vore med på å synleggjere mulegheiter og karrierevegane m.m. innan maritim næring i regionen. I tillegg har MMU vore med på å bevisstgjere reiarar og andre aktørar i regionen - både landbasert og sjøbasert verksemd - på viktigheita av etter- og vidareutdanningssida. Det vart uttrykt frå bedrifter i utvalet som viktig at MMU verkar som pådrivarar overfor utstyrsleverandørar og andre aktørar slik at ein kan samordne kurstilbod, opplæringstilbod m.m. Dei svake sidene sett frå bedriftene har vore knytt til at kompetansepartnerskapen til no har vore ein ”einmannsorganisasjon”. Ein har berre dagleg leiar og kompetansepartnerskapen har slik sett vore ein sårbar organisasjon sjølv om MMU elles har hatt ein teneleg formell organisering. Vidare vart det påpeika at kompetansepartnerskapen må bli endå meir synlege overfor aktørane i næringa. Kompetansepartnerskapen har vore noko passiv i forhold til aktørar i næringa og ein er kanskje noko usikker på kva kompetansepartnerskapen kan gje tilbod om overfor næringa vart det hevda.

### **Haram Innovasjonsstudio**

Det vart uttrykt frå kompetansepartnerskapen at dei sterke sidene ved Haram Innovasjonsstudio har vore knytt til at ein har hatt ein historie og nyttige erfaringar gjennom arbeidet med ”Haram - modellen”. Dette har ein bygt vidare på i høve til Haram Innovasjonsstudio. Ein har og hatt god forankring i forhold til ulike aktørar i Haram-samfunnet, ein strategisk overbygning og ein har hatt iverksettingsstyrke gjennom partnerskapen i forhold til ulike prioriteringar og innsatsområde. I tillegg vart det påpeika at

samarbeidspartnarane i Haram Innovasjonsstudio viser positivitet, interesse og vilje for det lokale utviklings- og innovasjonsarbeidet gjennom kompetansepartnarskapen. Dei svake sidene i forhold til kompetansepartnarskapen har vore knytt til å få prioritert det meir langsiktige endringsarbeidet på lokalt nivå. Det vart og uttrykt utfordringar i forhold til å arbeide i hierarkiske organisasjonar versus "å arbeide gjennom andre" dvs. i ein partnerskapsorganisasjon.

Bedrifter i utvalet meinte at Haram Innovasjonsstudio har vore eit veldig dynamisk og positivt tiltak. Særleg i forhold til næringsutviklingsarbeidet i kommunen og også i forhold til korleis ein tradisjonelt har organisert næringsutviklingsarbeidet i kommunen og i andre kommunar. Ein har gjennom kompetansepartnarskapen kome fram til ein organisasjonsform for å kunne drifte næringsutviklingsarbeidet lokalt der ein kan samarbeide med fleire ulike aktørar. Vidare vart det uttrykt at Haram Innovasjonsstudio har vore ein nyttig arena i lokalsamfunnet der ein kan definere inn og utvikle nye prosjekt avhengig av dei lokale utfordringane. Ein har gjennom Haram Innovasjonsstudio vore proaktive i forhold til dei lokale utfordringane. Innovasjonsarenaen gjennom Haram Innovasjonsstudio har både blitt initiert og vidareutvikla av dei lokale aktørane; Haram Innovasjonsstudio er til for aktørane vart det hevda. Ein har og gjennomført fleire tiltak og handlingar på relativt kort tid og med relativt knappe personellressursar tilgjengeleg (om lag 1,5 tilsette i partnarskapen). Slik sett har Haram Innovasjonsstudio vore eit viktig lokalt tiltak. I følgje bedrifter i utvalet har kompetansepartnarskapen og høg truverde lokalt knytt til at ein har merksemda retta på det overordna samfunns- og næringsutviklingsarbeidet.

Dei svake sidene sett frå bedriftene har vore knytt til at det er mange aktørar i bedriftsnettverket gjennom Haram Innovasjonsstudio. Ein har totalt 17 medlemsbedrifter i stiftinga, og dermed kan det vere utfordringar i forhold til å få alle bedriftene "nøgde". Det har også i noko grad vore utfordringar i forhold til å få alle bedriftene med seg i ulike aktivitetar og prosjekt. Vidare vart det påpeika at Haram Innovasjonsstudio er ein personavhengig og slik sett ein sårbar organisasjonsform. I høve til dette vart det uttrykt at kompetansepartnarskapen bør få auka kapasitet gjennom meir ressursar og fleire tilsette.

## **RFfTF**

I følgje kompetansepartnarskapen er RFfTF ein viktig arena for samarbeid i regionen knytt til kompetanseutvikling, rekruttering m.m. i høve til mekanisk industri. Ein får gjennom forumet god kontakt mellom operativt personell i industribedriftene (opplæringsleiarar, arbeidsformenn m.m.) og skuleverket (elevar, lærarar m.m.) i regionen. Dei svake sidene ved kompetansepartnarskapen har vore knytt til ressurstilgongen. Det vart påpeika at ein kunne hatt noko meir økonomiske midlar i forumet i høve til ulike marknadsføringstiltak, reklametiltak m.m. retta mot ungdom i regionen.

Frå bedriftsrepresentantar vart det uttrykt at RFfTF både har vore nyttig og viktig for bedriftene i regionen. Forumet er kompetanseskapande for industribedriftene i regionen. Ein har mellom anna som medlemsbedrift i forumet hatt god kontakt med skuleverket - særleg vidaregåande opplæring - i regionen gjennom ulike lærlingordningar. Bedriftene har og gjennom forumet blitt informert om ulike tiltak og aktivitetar knytt til opplæring m.m. i regionen. Forumet har til dømes oppfordra medlemsbedriftene om å nytte lærlingar i bedriftene. Ein har og gjennom forumet fått auka fokus på behovet for ingeniørar og anna fagkompetanse i regionen. Forumet har også i stor grad synleggjort behova i forhold til kompetanse m.m. som den mekaniske industrien i regionen har og vil ha i tida framover.

Dei svake sidene ved kompetansepartnarskapen kan i noko grad knytast til at forumet til no ikkje har ikkje oppnådd alt av resultat enno i høve til målsettingane. Men dei uttrykte målsettingane var også svært ambisiøse, så ingen ”lastar” forumet. Utfordringane for bedriftene i forumet kan knytast til generelle problemstillingar i forhold til karrierevala til ungdommen lokalt og regionalt.

## Konklusjonar - Implikasjonar

Som vi peika på innleiingsvis i notatet er regionalpolitikken under omlegging frå vekt på fordeling av aktivitet (fordelingsregime) til skaping av aktivitet (utviklingsregime). Frivillige partnarskap retta inn mot ulike innsatsområde og aktivitetar er ein viktig del av utviklings - regimet. Institusjonell kapasitetsbygging på lokalt og regionalt nivå krev proaktive organisasjonar og arbeidsformer som inneber at aktørane sjølve tar initiativ til samarbeid med andre aktørar i staden for å vente på dei.

Partnarskapsorganisering kan - og truleg også bør - omfatte gjennomføringsevne i forhold til uttrykte målsettingar gjennom allokering og sameining av ressursar frå fleire ulike aktørar, sjå mellom anna Nelson og Zadek (2000). Arbo (2002) har påpeika at eitt av fleire typiske problemområde som avteiknar seg i høve til regionale utviklingsorienterte partnarskap gjeld nettopp føresetnadane som deltakarane i partnarskapsarbeidet stiller med. Dei ulike deltakarane i partnarskapa kan ha ulik handlefridom, ressursar og mandat i høve til det utviklingsarbeidet ein har definert. Nokre deltakarar kan til dømes vere underlagt sterke føringar, andre har stor autonomi og fleksibilitet. Nokre deltakarar kan ha omfattande ressursar å legge inn i partnarskapen, medan andre ikkje har det. Det er såleis nødvendig med ein balanse i eit samarbeid, sjølv om kostnadene for å ta del i samarbeidet er på eit lågt nivå. Her kan partnarskapstanken ”kollidere” med dei ulike aktørane sine forståingar, forventningar, rammer og tilgjengelege ressursar. I følgje Arbo vert eit partnarskap aldri eit ”vi” dersom deltakarane primært er med for å ivareta sine eigne interesser. Skal regionale partnarskap fungere, er det difor behov for korresponderande avklaringar, slik at det vert skapt handlingsrom og større gjensidigheit.

Empirien vår i denne avgrensa kartlegginga fører oss fram til ein konklusjon om at desse utvalde kompetansepartnarskapa i Møre og Romsdal knytt til maritim næring er å rekne som governancenettverk og dermed som ein del av utviklingsregimet som dominerer den nye regionalpolitikken. Det vil seie at dei er samarbeidsorganisasjonar mellom privat, offentleg og eventuelt frivillig sektor med det formål å drive utviklings- og innovasjonsfremmande arbeid. Vidare kan kompetansepartnarskapa reknast som nettverksorganisasjonar fordi deltakinga i desse organisasjonane bygger på gjensidigheit og frivilligheit, og fordi organisasjonane ikkje har høve til å sanksjonere dei deltakarane som ikkje gjer det dei lover å gjere. I alle fall ikkje utan at dette er regulert i avtalar som deltakarane har akseptert. Desse nettverksorganisasjonane har blitt oppretta i medhald i lov og regelverk om aksjeselskap, stiftingar og foreiningar, og i tillegg har det blitt inngått forpliktande avtalar mellom partnarane. Utifrå dette vil ein kunne seie at dei er governancepartnarskap, men vi vil avgrense oss til å seie at dei er hovudsakleg institusjonelle partnarskap. Det vil seie at det er trekt opp visse rammer for samansetting og mandat, og desse strukturerer deltakarane sine roller i partnarskapa.

Gjennomgangen av intervjuar med sentrale informantar i desse tre utvalde kompetansepartnarskapa i Møre og Romsdal knytt til maritim næring syner at dei i tida framover truleg står ”godt rusta” for vidare utviklings- og innovasjonsarbeid. Det var til dømes fleire utsegn

frå informantar i utvalet som kan forståast i retning av at dei ulike interessene frå samarbeidsaktørane ikkje er motstridande. Men det vart og uttrykt som viktig med aktiv fokusering og integrasjon framover mot felles overordna målsettingar. Vi vurderer det og slik at desse utvalde kompetansepartnarskapa har omfattande dialog og kontakt med samarbeidande bedrifter og andre aktørar lokalt og regionalt. Vidare ser ein at kompetansepartnarskapa har medverka positivt som pådrivarar i forhold til auka bevisstgjerung om behova for langsiktige tiltak og satsingar inn mot kompetanse- og innovasjonsutvikling, rekruttering, formidling av informasjon om karrieremulegheiter m.m. og også i høve til vidareutviklinga av den maritime klynga i Møre og Romsdal.

Samstundes vil ein truleg også kunne få ulike utfordringar knytt til ressursallokering og implementering av tiltak og handlingar i det lokale- og regionale utviklings- og innovasjonsarbeidet i tida som kjem. Dette særleg i forhold til korleis dei ulike kompetansepartnarskapa til no har vore organisert og kva mulegheiter dei har til å kunne gjennomføre uttrykte visjonar og målsettingar i det vidare arbeidet lokalt og regionalt. Ein har i desse kompetansepartnarskapa organisert utviklings- og innovasjonsarbeidet i ulike former for interne styringsstrukturar etter føringar frå aksjelova, stiftingslova m.m. Om dette har ført til uavklara roller knytt til organisering og gjennomføring av tiltak og aktivitetar har ikkje vi føresetnader til å kunne seie noko eintydig om utifrå datamaterialet vårt. Men informantintervjua våre tyder på at eit forpliktande partnarskapsarbeid vil reise ulike utfordringar og dilemma i høve til gjennomføringa av planlagde tiltak og aktivitetar. Det vart påpeika frå informantar i utvalet at ein manglar økonomiske midlar til ulike tiltak og satsingar gjennom kompetansepartnarskapa. Til dømes vart det uttrykt at kompetansepartnarskapa i noko grad er sårbare organisasjonar som manglar både personellressursar og økonomiske ressursar for å kunne gjennomføre konkrete tiltak og prosjekt. Utfordringar i det vidare arbeidet vil truleg vere knytt til at mykje av det handlingsretta arbeidet gjennom kompetansepartnarskapa må gjennomførast som ”dugnadsinnsats” av samarbeidsaktørar fordi personellressursar, økonomiske ressursar m.m. er relativt avgrensa i forhold til ambisjonane til kompetansepartnarskapa. Kompetansepartnarskapa i utvalet vårt kunne etter dette hatt noko sterkare gjennomføringsevne. Ein manglar i nokon grad ressursar, prioriteringar og strategiar i høve til avgrensa delar av verksemda. Ein erkjenner lokalt og regionalt behova for kompetansepartnarskapa, og kompetansepartnarskapa har også medverka positivt i høve til auka forståing for samhandling om kompetanseutvikling mellom ulike partar og aktørar. Samstundes manglar ein ressursar og økonomiske midlar for å kunne gjennomføre alle ”gode føremål”.

Spørsmålet vi stiller er om ein i tilstrekkeleg grad har gjennomføringsevne og kapasitet når ein må ”arbeide gjennom andre” som det vart uttrykt frå ein informant i utvalet. Har ein då etablert for sårbare organisasjonsformer i høve til ambisjonane og målsettingane for utviklings- og innovasjonsarbeidet? Utfordringane framover vert i alle høve å utvikle organisasjonane og organisasjonsformene vidare basert på likevekt og forplikting, gjensidigheit mellom ulike samarbeidande partar og optimal ressursallokering.

I forhold til momenta knytt til ressursar og ressursallokering kan dei utvalde kompetansepartnarskapa truleg meir forståast som selskaps- og føretaksorganisasjonar for organisering og implementering av ulike satsingar og tiltak, enn som reelle governancepartnarskap der partane må forplikte seg gjensidig i sterkare grad. Til no har dei i meir avgrensa grad utvikla tilstrekkelege institusjonelle kapasitetsbyggande prosessar. Men samstundes medverkar dei aktivt som ”katalysatorar” i forhold til det lokale og regionale utviklings- og innovasjonsarbeidet, og det er noko som vert svært positivt vurdert av fleire ulike aktørar knytt til maritim næring i Møre og Romsdal.

## Referansar

Amdam, J. 2000: Regionalt utviklingsarbeid og partnerskap mellom private og offentlige utviklingsaktører. Krav og forventninger på Nordvestlandet. Møreforskning og Høgskulen i Volda.

Amdam, J. 2003: "Structure and Strategy for Regional Learning and Innovation – Challenges for Regional Planning" *European Planning Studies*, Vol. 11. No. 4. 439 – 59.

Amdam J. og R. Amdam. 2000: Kommunikativ planlegging. Samlaget Oslo.

Amdam, R. 2005: Planlegging som handling. Oslo: Universitetsforlaget.

Amdam, R. og Tangen, G. 2001: Haram kommune i partnerskap – Evaluering av prosjektet Haram på kartet. Forskningsrapport nr. 48. Møreforskning Volda og Høgskulen i Volda.

Amdam, R. og Tangen, G. 2004: "Kapabilitet og partnerskap i Haram kommune", i Amdam, R. og Bukve, O: Det regionalpolitiske regimeskiftet – tilfellet Noreg. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.

Andersen, O. J. 2002: "Det fristilte partnerskapet: Kommersiell bedriftsutvikler eller lokal utviklingskatalysator?" *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* nr. 2/2002.

Andersen, O. J. 2003: "Offentlig-private partnerskap: En ny kanal for lokal deltakelse og mobilisering?", i Finstad, N. og N. Aarsæther (red.) *Utviklingskommunen*. Oslo: Kommuneforlaget.

Arbo, P. 2002: "Partnerskap – den nye universalløsningen?". *Plan* nr. 6/2002

Beetham, D. m.fl. 2002: *The State of democracy: democracy assessments in eight nations around the world*. The Hague: Kluwer Law International.

Brattvoll, M. 2003: "Aksjeselskap som organisatorisk virkemiddel for lokal utvikling", i Finstad, N. og Aarsæther, N. (red.) *Utviklingskommunen*. Oslo: Kommuneforlaget.

Bukve, O. og Amdam R. 2004: "Regionalpolitisk regimeendring og regional utvikling" og "Regimeskifte på norsk", i Amdam, R. og Bukve O. (red.) *Det regionalpolitiske regimeskiftet – tilfellet Noreg*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Cameron, G., Danson, M. and Halkier, H. 2000: "Institutional Change, Governance and Regional Development: Problems and Perspectives", in Danson, M., Halkier, H., and Cameron, G. (eds.): *Governance, Institutional Change and Regional development*. Ashgate. Aldershot.

Cars, G. og von Sydow, Å. 2001: "Governance and Partnerships in Sweden". *Swedish Planning – in Times of Diversity*. PLAN. Stockholm.

Elander, I. 1998: "Fragmentering, partnerskap och samordning – utmaningar för kommunal planering och politik". *PLAN*. 5:1998. Stockholm.

- Fockhart, J.E. og Halkier, H. 2002: "The Danish cases – bottom-up initiatives between regional and national environments", i Östhol, A. og Svensson, B. (red): Partnership Responses – Regional Governance in the Nordic States. Nordregio Report 2002:6. Stockholm: Nordic Centre for Spatial Development.
- Foss, L. 2004: Rekruttering og kompetanseutvikling i mekanisk industri i Romsdalsregionen Delrapport I: Kartlegging av bedriftenes fremtidige behov og tilgang på fagarbeidere. Arbeidsrapport M0405. Møreforskning Molde AS. Molde.
- Foss, L. 2004: Rekruttering og kompetanseutvikling i mekanisk industri i Romsdalsregionen Delrapport II: Hvilke bakenforliggende faktorer kan belyse ungdommens utdannings- og yrkesvalg? Arbeidsrapport M0406. Møreforskning Molde AS. Molde.
- Foss, L. 2004: Rekruttering og kompetanseutvikling i mekanisk industri i Romsdalsregionen Delrapport III: Hvilke tiltak kan øke og kompetansetilpasse rekrutteringen til teknologiske yrkesfag? Arbeidsrapport M0407. Møreforskning Molde AS. Molde.
- Gjertsen, A. 2002: "The Norwegian Cases – Partnership Out of Step? The Regional Level under Pressure", in Östhol, A. and Svensson, B. (eds): Partnership Responses – Regional Governance in the Nordic States. Nordregio Report 2002:6. Stockholm: Nordic Centre for Spatial Development.
- Gjertsen, A. og Halkier, H. 2004: "Regional utvikling og partnerskap – et komparativt blikk på norske og danske erfaringer", I Amdam, R. og Bukve O. (red.) Det regionalpolitiske regimeskiftet – tilfellet Noreg. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Halkier, H. 2000: "Regional Policy – An Inter-organisational Approach". Regional and Industrial Policy Research Paper Series, EPRC, University of Strathclyde No. 37.
- Heggen, K. Båtevik, F. O. og Olsen, G. M. 2000: Kompetanse: Yrkesutdanning i to regionar etter Reform 94. Forskningsrapport Høgskulen i Volda og Møreforskning Volda.
- Healey, P. 1997. Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies. London: Macmillan Press LTD.
- Hertzberg, D. 2007: Samarbeid mellom næringsliv og skoler på Sunnmøre. En evaluering av ordninger. Fafo-notat 2007:15. Oslo.
- Hudson, C. 2001: Regionala partnerskap – ett hot mot eller ett förverkligande av demokrati? CERUM Working Paper 36:2001. Statsvetenskapliga institutionen, Umeå universitet.
- Mariussen, Å., Gjertsen, A., Røiseland, A., Sanderson, H. og Persson, L.O. 2000: Evaluering av regionale utviklingsprogram i Norge. Nordregio Report 2000:5. Stockholm: Nordic Centre for Spatial Development.
- Nelson, J. og Zadek, S. 2000: Partnership Alchemy – New Social Partnerships in Europe. Copenhagen: The Copenhagen Center.

Olsen, G. M. 2006: "Challenges to Income Systems in the Ulstein Region". I: Dahlstrøm m.fl. 2006: How to Make a Living in Insular Areas – Six Nordic Cases. Nordregio report 2006:1, Stockholm

Rhodes, R.A.W. 1997: Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.

Røyrvik, J. Dalseth, O., Kristensen, K., G. Ulla 2005: Nærvær over avstand - Samarbeid og læring i Haram. NTNU, Trondheim: Institutt for produktutvikling og materialer.

Scharpf, F. W. 2001: "Notes towards a theory of multilevel governing in Europe". Scandinavian Political Studies 24, 1: 1-16.

Scott, W. R. 2001: Institutions and Organizations. Sage Publications, Thousand Oaks/London/New Delhi

Scott, W. R. 2003: Organizations. Rational, Natural and Open Systems. Fifth Edition. Prentice Hall, USA.

St.meld. nr. 31 (2003–2004): Vilje til vekst – for norsk skipsfart og de maritime næringer. Nærings- og handelsdepartementet. Oslo.

Tangen, G. 1999: Haram-modellen: Dokumentasjonsrapport for prosjektet "Haram på kartet". Arbeidsrapport nr. 71. Volda: Møreforskning Volda og Høgskulen i Volda.

Tangen, G. og Amdam, R. 2002: "Partnerskap for auka kommunal kapabilitet". Nordisk Samhällsgeografisk Tidskrift nr. 34. Juni 2002.

Teige, B. K. og Aslesen, S. 2004: Towards the Learning Organisation: Learning in Partnership and the Management of Organisational Change: A Case-Study of the Norwegian Shipbuilding industry. National Level Report (WP4) for the 5. Framework Project: Learning in Partnership: Responding to the Restructuring of the European Steel and Metal Industry (LEARNPARTNER). European Commission DG Research. Oslo, Norway: Fafo

Veggeland, N. 2003: Det nye demokratiet: et politisk laboratorium for partnerskap. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Aalbu, H., Hallin, G. og Mariussen, Å. 1999: When policy regimes meet: Structural funds in the Nordic countries 1994 – 99. Nordregio Report 1993:3. Stockholm: Nordic Centre for Spatial Development.

Östhol, A. og Svensson, B. (red.) 2002: Partnership Responses – Regional Governance in the Nordic States. Nordregio Report 2002:6. Stockholm: Nordic Centre for Spatial Development.