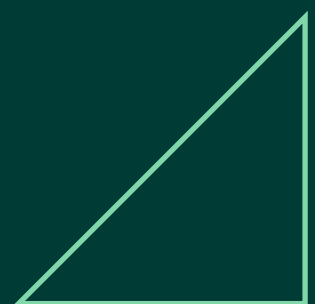


Rolf K. Andersen og Anne Inga Hilsen

Følgeevaluering FREMtid for kompetanse





Følgeevaluering FREMtid for kompetanse

Hovedorganisasjonenes fellestiltak (HF) er et samarbeidsprosjekt mellom LO og NHO. Den grunnleggende ideen bak HF er at bred medvirkning og medbestemmelse skaper bedre og mer lønnsomme bedrifter. HF støtter utviklingsaktiviteter i norske virksomheter økonomisk og med faglig bistand. Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund, Sjømat Norge og NHO Mat og Drikke søkte HF om midler til et treårig prosjekt med tittelen «FREMtid for kompetanse» i 2021, og fikk midler. Totalt ble 25 bedrifter med i prosjektet. FREMtid for kompetanse har hatt som overordnet målsetting å sikre bedriftenes utvikling, omstillingsevne og konkurransekraft gjennom styrket partssamarbeid og mer involvering av de ansatte. FREMtid for kompetanse fikk bevilget midler til følgeevaluering i prosjektet, Fafo fikk oppdraget, og har fulgt prosjektet gjennom prosjektperioden 2021–2024.

Innhold

Forord	4
1 Innledning	5
2 Bakgrunn	7
3 Metode og gjennomføring	10
4 Bedriftenes begrunnelse for deltakelse i FREMtid for kompetanse	13
5 Partssamarbeid	15
6 Kompetanse.....	20
6.1 Lærlinger og ansatte ved andre ordninger som fører frem til fag- eller svennebrev	24
6.2 Utenlandske ansatte	25
7 Prosjektets bidrag	27
8 Avsluttende drøfting	31

Forord

Bakgrunnen for denne rapporten er et treårig prosjekt som Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN), Sjømat Norge og NHO Mat og Drikke har gjennomført med midler fra Hovedorganisasjonenes Fellestilltak (HF). Prosjektet FREMtid for kompetanse har bestått av til sammen 25 bedrifter. Den overordnede målsettingen har vært å sikre bedriftenes utvikling, omstillingsevne og konkurransekraft gjennom styrket partsamarbeid og mer involvering av de ansatte. Fafo fikk som oppdrag å følgeforske prosjektet gjennom prosjektperioden.

Vi vil rette en spesiell takk til ledere og tillitsvalgte i deltakerbedriftene som har bidratt til evalueringen gjennom caseintervjuer, spørreundersøkelser og samlinger. Følgeevalueringen hadde ikke vært mulig uten dem.

Flere har gitt innspill til rapporten. Vi vil takke prosjektgruppa ved Lars Lindland (Prosjektleder), Merete Helland (NNN), og Espen Lynghaug (NHO Mat og Drikke) for gode innspill, oppfølging og rask avklaring på ulike spørsmål som har dukket opp underveis.

Ved Fafo har Anne Mette Ødegård kvalitetssikret rapporten og bidratt med viktige innspill til prosjektet. Takk også til Fafos informasjonsavdeling ved Sofie Steensnæs Engedal som har ferdigstilt rapporten.

Mange har bidratt underveis, men alle funn og konklusjoner som trekkes er likevel forfatterens ansvar, likeså alle feil og mangler ved rapporten.

Oslo, mai 2024

Rolf K. Andersen og Anne Inga Hilsen

1 Innledning

Hovedorganisasjonenes fellestiltak (HF) er et samarbeidsprosjekt mellom LO og NHO. Den grunnleggende ideen bak HF er at bred medvirkning og medbestemmelse skaper bedre og mer lønnsomme bedrifter. (HF) støtter utviklingsaktiviteter i norske virksomheter økonomisk og med faglig bistand. HF's virksomhet utgår fra Hovedavtalen LO–NHO.¹

Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN), Sjømat Norge og NHO Mat og Drikke søkte Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF) om midler til et treårig prosjekt med tittelen «FREMtid for kompetanse» i 2021, og fikk midler. Totalt ble 25 bedrifter med i FREMtid.

FREMtid for kompetanse har hatt som overordnet målsetting å sikre bedriftenes utvikling, omstillingsevne og konkurransekraft gjennom styrket partssamarbeid og mer involvering av de ansatte. Selv om partssamarbeidet i matindustrien er godt på mange områder, er det et stort forbedringspotensial for å styrke samarbeidet, bedre kompetanseoverføringen mellom de ansatte, sikre fremtidig konkurransekraft i hver enkelt bedrift og engasjere bedriften i å fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Gjennom prosjektet «FREMtid for kompetanse» ønsket man å skape trygghet og kultur for kompetanse- og kunnskapsdeling i den enkelte bedrift, samt etablere nettverks- og klyngesamarbeid på tvers av bedriftene.

Ny teknologi og nytt utstyr stiller stadig økte krav til kompetanse hos de ansatte i matindustrien. Samtidig viser statistikken at stadig færre ansatte i matindustrien tar etter- og videreutdanning. 61 prosent av NHOs medlemsbedrifter i matindustrien meldte i 2019 om udekkede kompetansebehov.² Denne utviklingen var noe av bakgrunnen for etableringen av det toårige kompetanseprosjektet «Matindustrien 4.0». Prosjektet, med 19 deltakerbedrifter, skulle gjennom samarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og de ansatte «finne egnede virkemidler og metoder for å tilegne seg kunnskap om å ta i bruk digitalisering og automatisering i sin bedrift»³. Hovedaktivitetene i prosjektet var

- a) bedriftsinterne prosjekter med videreutvikling av samarbeidslinja i partssamarbeidet
- b) nettverkssamlinger der ledelse og tillitsvalgte møttes for å diskutere egne prosjekter og utveksle erfaringer om samarbeid og partsamarbeid
- c) digitale samhandlingskonferanser

Et helt konkret resultat av Matindustrien 4.0 var at man i samarbeid med Fagskolen i Østfold fikk bevilget 800 000 kroner til å lage en egen fagskoleutdanning i digital kompetanse for mat- og drikkenæringen. Et annet resultat fra prosjektet har vært nettverksbygging og erfaringsutveksling på tvers av bedrifter, noe som var ønsket å videreføre i FREMtid for kompetanse. Sistnevnte er både en videreføring og en utvidelse av

¹ <https://www.fellestiltak.no/om-oss/>

² https://www.nho.no/siteassets/analyse/nhos-kompetansebarometer-2019_nifurapport2019.pdf

³ Sluttrapport Prosjekt Matindustrien 4.0 2019-2020: <https://fafo.no/prosjekter/aktive-prosjekter/folgeforskning-av-fremtid-for-kompetanse-2021-2023>

Matindustrien 4.0, hvor man ønsket å bygge på erfaringene fra det tidligere prosjektet. Syv av bedriftene fra Matindustrien 4.0 ble også med i FREMtid. Målsettingene for FREMtid har vært å

- styrke partssamarbeidet
- bidra til kompetanseoverføring mellom de ansatte,
- sikre fremtidig konkurransekraft i hver enkelt bedrift
- engasjere bedriftene i å fremstå som en attraktiv arbeidsplass

Prosjektet FREMtid for kompetanse fikk bevilget midler til følgeevaluering i prosjektet, og det ble sendt ut en tilbudsinvitasjon til ulike tilbydere. Fafo fikk oppdraget, og har fulgt prosjektet gjennom prosjektperioden 2021–2024. Følgeevalueringen har fulgt prosjektet for å beskrive aktivitetene som gjøres og går i dybden på deltakerbedriftenes erfaringer og aktiviteter gjennom en kombinasjon av metoder. I tillegg har forskernes oppsummeringer og resultater blitt meldt tilbake til deltakerne og prosjektgruppen underveis for å bidra til løpende læring i prosjektperioden.

2 Bakgrunn

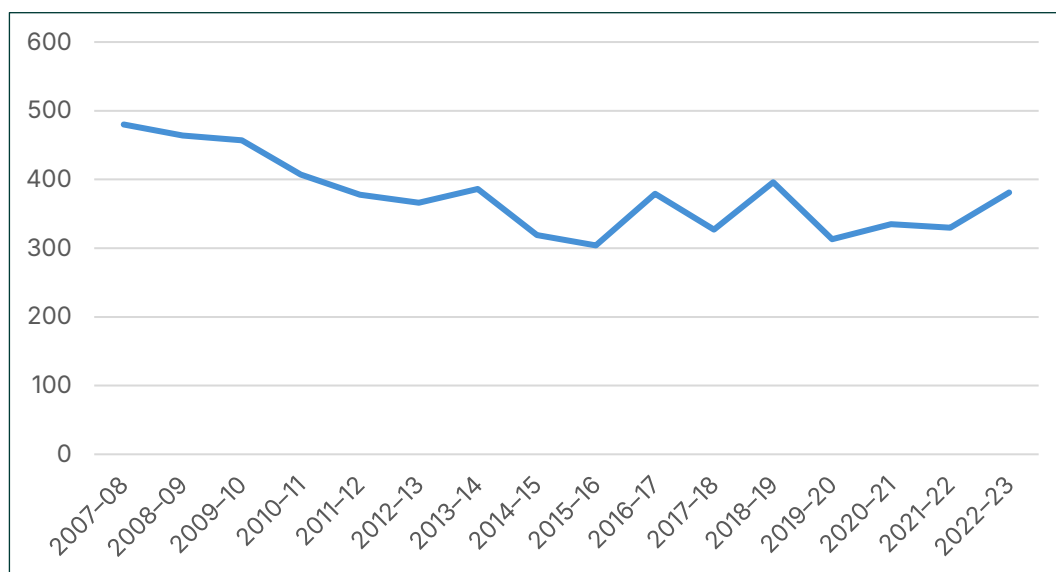
Ekspertutvalget bak NOU 2019:12 «Lærekraftig utvikling» la frem arbeidslivsdrevet kompetansebygging og læring tilpasset arbeidslivet som sentrale punkter til etterfølgelse. Anbefalingene fra utvalget var å få til et etterspørselsdrevet tilbud av arbeidskraft, samt at selve læringen skulle foregå i samhandling med arbeidet. FREMtid for kompetanse har tatt med disse anbefalingene videre, både gjennom tiltakene fra Matindustrien 4.0 og gjennom å søke etter nye løsninger.

Det er vanlig å skille mellom blå og grønn sektor i matindustrien. Blå sektor henviser til de marine næringene, mens grønn sektor refererer til landbaserte næringer. Ettersom blå og grønn sektor preges ulikt av sesongvariasjoner og følgelig variasjon i behovet for arbeidskraft, vil det trolig også være forskjeller i hvordan kompetanseutvikling kan foregå i de to sektorene. Generelt er det i grønn sektor et noe større innslag av stabil etterspørsel, slik at de ansatte i større grad er i virksomheten hele året. I blå sektor er det større variasjoner. Deler av sektoren er sterkt sesongpreget, som for eksempel videreføring av pelagisk fisk, mens det er mer forutsigbart i oppdrettsnæringen.

Antall fullførte fag- og svennebrev i utdanningsprogrammer som matindustrien ofte rekrutterer fra, kan gi en indikasjon på rekrutteringspotensialet. I figur 2.1 og 2.2 viser vi denne utviklingen for henholdsvis Restaurant- og matfag (utenom kokker) og for utvalgte fag innenfor Teknologi- og industrifag, og elektrofag som matindustrien ofte rekrutterer fra. Figur 1 viser en noe nedadgående trend i avlagte fagbrev i matfagene mellom 2007 og 2023, men de siste tre årene har det vært en forsiktig økning. Forskjellen mellom dagens situasjon og 2007 er på i underkant av 100 personer. Det er også slik i matfagene at en høy andel av de avlagte fagbrevene er gjort med utgangspunkt i praksiskandidatordningen eller fagbrev på jobb. I 2023 utgjorde dette halvparten av de avlagte fagprøvene. Praksiskandidatordningen er den dominerende, med 175 av totalt 190 avlagte prøver. Antall avlagte fagbrev fra et normalt løp med to år på videregående skole og to år i lære er med andre ord begrenset. Det er dermed et visst rekrutteringspotensial til fagutdanningen fra matfagene. Men for en næring som samlet sett sysselsetter rundt 50 000 personer,⁴ er tilfanget av ungdom gjennom fagutdanningen på videregående skole begrenset.

⁴ Kilde: SSB Statistikkbanken, næringene næringsmiddelindustri og drikkevareindustri

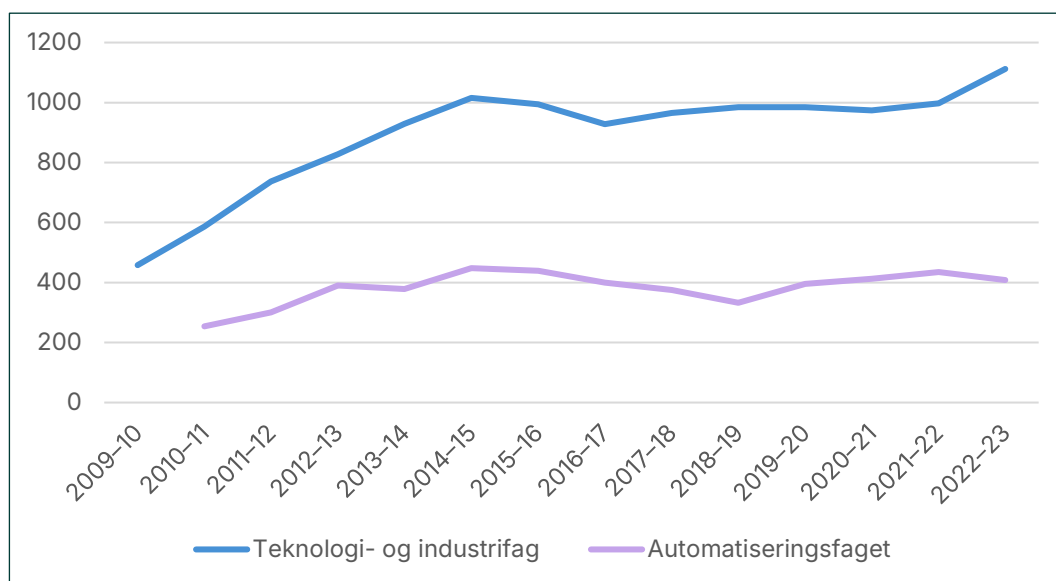
Figur 2.1. Restaurant- og matfag, utenom kokker og servitører, antall oppnådde fag- og svennebrev i perioden 2007/2008 til 2022/2023



Kilde: Utdanningsdirektoratet

Matfagene er imidlertid ikke de eneste relevante fagutdanningen for matindustrien. Automatisering og digitalisering har økt behovet for kompetanse innenfor for eksempel industrifagene og automasjon. I figur 2.2 ser vi trenden innenfor to relevante utvalgte teknologi- og industrifag (industrimekaniker- og produksjonsteknikkfaget) og automatiseringsfaget. Utviklingen i antall fagbrev innenfor disse fagene har vært nokså stabil siden 2015-16. Matindustrien må imidlertid konkurrere med mange andre virksomheter i andre deler av industrien om denne arbeidskraften.

Figur 2.2 Utvalgte fag innenfor teknologi- og industrifag og automatiseringsfaget*. Antall oppnådde fag- og svennebrev i perioden 2009/2023 til 2022/2023



* Teknologi og industrifag består av Industrimekaniker- og produksjonsteknikkfaget. Automatiseringsfaget er et elektrofag.

Kilde: Udir

Alt i alt har rekrutteringsbasen fra aktuelle yrkesfag vært delvis stabil (figur 2.2). Hvorvidt tilveksten av nye fagbrev holder tritt med behovet i næringen, kan diskuteres. Bedrifter innenfor sjømatnæringen har vært bekymret for at yrkesfagutdannelsen ikke i tilstrekkelig grad gir elevene den kompetansen bedriftene har behov for.⁵ Forventningen blant bedrifter i matindustrien er at behovet for faglærte vil øke, men også behovet for folk med høyere utdanning.⁶

⁵ <https://sjomatnorge.no/wp-content/uploads/2019/12/S%C3%98KNAD-korrigert-sept-2019-lav-oppl.pdf>

⁶ NIBIO rapport 2016 «Fag- og yrkesopplæring i matindustrien», <https://www.udir.no/globalassets/filer/tall-og-forskning/forskningsrapporter/nibio.pdf>

3 Metode og gjennomføring

Det foreligger en sluttrapport fra prosjektgruppen med en detaljert gjennomgang av alle aktivitetene i prosjektet.⁷ I denne rapporten er vi mer opptatt av å tematisere og diskutere hva bedriftene opplever at prosjektet har bidratt til.

I dette prosjektet har vi innhentet data gjennom en kombinasjon av flere metoder. Vi har utført *dybdeintervjuer* av ledere og tillitsvalgte fra et utvalg bedrifter som deltar i satsingen. Utvalget ble gjort i samråd med prosjektgruppen og dekker både grønn og blå sektor og både mat- og drikkeindustrien. Vi har også intervjuet prosjektgruppen i FREMtid i slutten av prosjektperioden. I tillegg har også sendt ut *spørreundersøkelser til tillitsvalgte* og ledere i alle bedriftene som deltar i prosjektet ved to tidspunkt. Vi har også *gjennomgått bedriftenes årsrapporter* til FREMtid for 2022 og 2023, der de rapporterer om aktiviteter og status på arbeidet i bedriftene. I tillegg 3333 har vi deltatt på *samlingene* i prosjektet der ledere og tillitsvalgte fra deltakerbedriftene deltar, både de fysiske og digitale. Til sammen gir dette et rikt datamateriale som både brukes til å spille inn erfaringer og refleksjoner til deltakerne på samlingene, og som grunnlag for denne sluttrapporten.

Dybdeintervju er en intervjuform der forskeren utvikler en intervjuguide som i stor grad inneholder åpne spørsmål knyttet til de problemstillingene man ønsker besvart. I intervjusituasjonen gir dette forskeren anledning til å delvis styre samtalen innenfor de gitte temaene, samtidig som det gir rom for mer komplekse betraktninger av problemstillingene fra informanten. I samarbeid med prosjektgruppa la vi opp til å rekruttere Casebedrifter som skulle fange bredden av bedriftene i prosjektet. Vi ønsket å dekke både grønn og blå sektor og både mat- og drikkeindustrien. Det var også et poeng å velge bedrifter tilknyttet et større konsern og frittstående bedrifter.

Vi la også opp til å sende ut en webbasert spørreundersøkelse til deltakerne i prosjektet, som vil si både ledelsen og tillitsvalgte i bedriftene basert på deltakerlisten til prosjektgruppa.

Det ble også lagt opp til at det skulle gjennomføres en webbasert spørreundersøkelse blant ansatte. Denne delen forutsatte at bedriftene via prosjektgruppen til FREMtid kunne skaffe oss kontaktinformasjon, e-post og eventuelt mobilnummer til de ansatte.

Til sammen skulle denne fremgangsmåten gjøre det mulig å

- *identifisere og kartlegge* utfordringer knyttet til kompetansebehov og forventninger til hvordan prosjektet kan bidra til å løse utfordringene
- *evaluere* operasjonaliseringen av partssamarbeidet og gjennomføringen i prosjektet
- kartlegge hvordan bedriftene *vurderer måloppnåelse* og hva slags virkning partssamarbeidet har hatt for å løse bedriftenes utfordringer knyttet til kompetansebehovet

⁷ <https://fafo.no/prosjekter/aktive-prosjekter/folgeforskning-av-fremtid-for-kompetanse-2021-2023>

I praksis ble det en del justeringer på disse planene. Vi valgte i 2022 ut et utvalg bedrifter som ble kontaktet for dybdeintervjuer. Etter flere påminnelser på både e-post og telefon fra både forskerne og prosjektleder, var responsen blant bedriften på hendelsene svært dårlig. Det ble gjennomført et innledende intervju med leder og tillitsvalgt i én bedrift i 2022. Resten av henvendelsene ga ingen respons. Vi måtte derfor tenke nytt rundt rekrutteringen, og det ble heller lagt opp til en mer omfattende intervjurunde i 2023 etter å ha fysisk møtt bedriftene på samlingen på Hell november 2022. Denne strategien ga langt bedre effekt, og til sammen er syv bedrifter intervjuet: to på Teams, og de andre fem ved fysisk besøk der vi fikk snakket med ledere, tillitsvalgte og operatører med og uten fagbrev. Vi snakket med operatører med både norsk og utenlandsk bakgrunn, men kun de som kunne gjøre seg forstått på norsk. Dermed ble intervjuene mer som caseundersøkelser. Dette ga et rikere materiale og ga sammen med de andre datakildene god innsikt i hva bedriftene arbeidet med i prosjektet.

Den planlagte digitale spørreundersøkelsen fungerte også dårlig på første forsøk. Da sendte vi på ordinær måte ut en e-post med lenke til undersøkelsen til alle prosjektdeltakerne ute i bedriftene. Det resulterte i svært få svar, så vi måtte også her tenke nytt. Vi valgte da å gjennomføre spørreundersøkelsene underveis i de fysiske samlingene i 2022 og 2023. Vi satte av en sesjon i programmet der deltakerne fylte ut spørreskjema direkte på samlingen. Det ble gjort ved at spørreundersøkelsen ble sendt på e-post og SMS til prosjektdeltakerne rett før sesjonen, både de som var på samlingen og de som av ulike grunner ikke kunne delta der, og dermed fikk vi et mye bedre datagrunnlag enn vi fikk på det første forsøket. Bedriftene har et ulikt antall prosjektdeltakere i FREMTid. I noen er det kun en leder og en tillitsvalgt som deltar, mens andre har flere ledere og flere tillitsvalgte som deltar i både prosjektet og på samlingene. Svarene representerer derfor antall deltakere i prosjektet og ikke antall bedrifter.

Antall prosjektdeltakere i et prosjekt som FREMTid er begrenset. I 2023 gikk spørreundersøkelsen ut til 70 prosjektdeltakere fordelt på 25 bedrifter. Drøyt 40 av disse var til stede på selve samlingen. Til sammen fikk vi 39 svar, og 24 av 25 deltakerbedrifter var representert i undersøkelsen. Siden dette er en spørreundersøkelse med et begrenset antall potensielle og faktiske deltakere, har vi valgt å presentere svarene i form av absolute tall og ikke i form av prosent. Skalaen på figurene er satt opp slik at den er tilnærmet lik antall deltakere i undersøkelsene. Med såpass få respondenter er dette datamaterialet mer å regne som en caseundersøkelse enn et rent statistisk materiale. Feilmarginer og signifikanstesting vil ikke gi statistisk eller substansiell mening. Noen av spørsmålene er stilt i både 2022 og 2023. I den grad det er vesentlig forskjeller, kommenteres disse i teksten.

Med erfaringen fra rekruttering til dybdeintervjuene og utsending av den første spørreundersøkelsen vurderte vi sammen med prosjektgruppa at det var lite sannsynlig at bedriftene ville prioritere å skaffe frem kontaktinformasjon til de ansatte for en spørreundersøkelse. Vi besluttet derfor at vi, i det som etter hvert ble casene, innlemmet ansatte i dybdeintervjuene. Vi innlemmet ansatte både med og uten fagbrev.

Statusrapportene fra deltakerbedriftene for det første året ble gjennomgått og oppsummert, og resultatene ble presentert på samlingen på Hell i november 2022. Rapportene for 2023 inngår i datagrunnlaget for denne sluttrapporten.

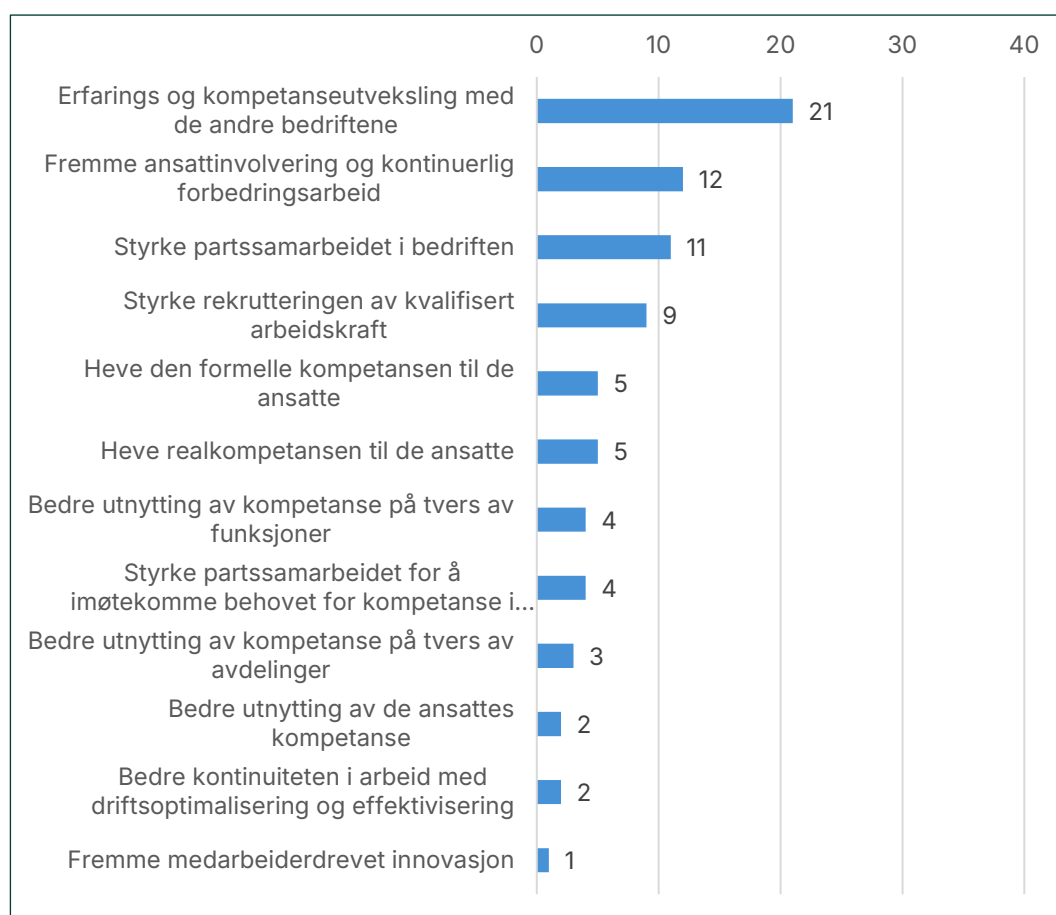
I prosjektet er det gjennomført elleve felles digitale totimers nettverkssamlinger med ulike temaer, innlegg og innretninger, i tillegg til tre fysiske samlinger. Forskerne deltok på de fleste digitale samlingene og de to siste fysiske samlingene (Hell i november 2022 og Tromsø i august 2023).

4 Bedriftenes begrunnelse for deltakelse i FREMtid for kompetanse

Prosjektet FREMtid for kompetanse har et klart mål om å styrke deltakerbedriftenes kompetanse gjennom fagopplæring og rekruttering, i tillegg til å styrke partssamarbeidet. Samtidig varierer utfordringene mellom bedriftene. Noen har et veletablert partssamarbeid, mens andre jobber med å gi samarbeidet et godt innhold. Noen bedrifter har større problemer enn andre med å rekruttere arbeidskraft, noen har høy andel fagarbeidere, mens andre gjerne skulle hatt flere ansatte med fagbrev. Bedriftenes størrelse og lokalt arbeidsmarked påvirker også rekrutteringsmulighetene.

I følgeevalueringen har vi gjennomført en spørreundersøkelse i 2022 og 2023, i tillegg til at vi har intervjuet bedriftene. Ifølge spørreundersøkelsen fra 2023 er hovedbegrunnelsene for å delta i FREMtid for kompetanse, ikke uventet, erfarings- og kompetanseutveksling med andre bedrifter i prosjektet, heve den formelle kompetansen til de ansatte og styrke partssamarbeidet i bedriften (figur 4.1). Det har vært en liten glidning i hovedmålsetningen siden 2022-undersøkelsen. I 2022 var det færre som svarte at hovedmålsetningen var å fremme ansattinvolvering og kontinuerlig forbedringsarbeid.

Figur 4.1 Hva er hovedbegrunnelsen for at bedriften har deltatt i prosjektet FREMtid for kompetanse? Flere (maks to) svar er mulig. Antall svar (n = 41)



I intervjuene ble det også tydelig at hovedbegrunnelser for deltakelse i FREMTid er erfaringsdeling, inspirasjon og kompetanse. Dette er viktig, både for å lære av hverandre, men også for å dele egne erfaringer og praksis når man opplever at det allerede arbeides godt på feltet.

Kompetanse er viktigst for oss, og nettverksbygging. Vi kjenner jo at vi har mye på plass, så vi er i godt i gang allerede, både for å lære og dele våre erfaringer. (Leder)

Inspirasjon fra andre bedrifter kan synliggjøre muligheter man kanskje ikke hadde tenkt på selv, men det kan også være bekreftende å få vise bort egen god praksis til andre. Erfaringsdeling var åpenbart en sentral forutsetning for at bedriftene hadde blitt med i prosjektet, og et felt de opplevde som svært verdifullt.

Få innblikk i hva andre gjør, lære av det. Se hva vi kan dra nytte av. (Tillitsvalgt)

Ved å dele erfaringer, viser de også frem interne forhold og løsninger, men siden det handlet om kompetanse, ble det ikke opplevd som problematisk for konkurransen bedriftene imellom. Som en sa:

Få en arena der kompetanse er hovedtema, der har vi felles interesser, men på mange andre områder er vi konkurrenter. Rekruttere og utvikle kompetanse er sentralt for matindustrien. (Leder)

Kompetanse er et tema som er lett å samles om og som ikke utfordrer konkurransereglene. Reglene angir hva slags informasjon man ikke kan dele og områder der man ikke kan samarbeide (som f.eks. prissamarbeid). Kompetanse er en utfordring for alle bedriftene, og selv om løsningene vil være forskjellige, kan man la seg inspirere av andres praksis.

Stjele det vi synes virker godt, ta til du blir flau. Se hva vi kan ha nytte av, se hva som fungerer hos andre og se hva vi kan bruke. Dele synspunkter og erfaringer. (Leder)

I statusrapportene fra bedriftene understrekes de samme poengene: erfaringsdeling, kompetanse og partssamarbeid er hovedbegrunnelsene. I tillegg er det flere som nevner inspirasjon til internt forbedringsarbeid og arbeidsmiljøarbeid som en positiv side ved prosjektet.

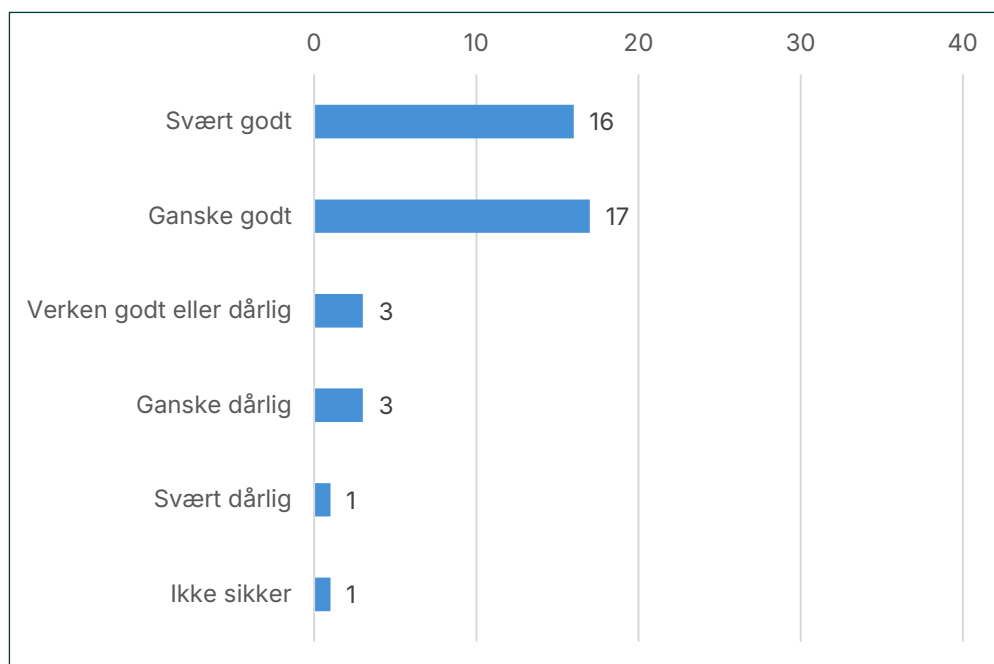
Samarbeid om å øke rekruttering til Matfag blir også nevnt av flere, selv om det er begrenset hvor mye prosjektet kan bidra til dette. Det blir sagt at det er nyttig å høre at dette er et tema de deler med andre bedrifter, og at de ikke er alene om å ha vansker med rekruttering. Det er også flere bedrifter som snakker om verdien av å få bekreftet at den måten de arbeider på, fungerer godt. Erfaringsdeling handler både om å få nettverk, lære av andre og få bekreftet der de selv står, og det ser ut til at alle tre faktorene er viktige for å delta i FREMTid.

5 Partssamarbeid

Partssamarbeid omfatter både det formelle, avtaleregulerte samarbeidet⁸ (gjennom informasjon, drøfting og forhandling) og det uformelle samarbeidet i det daglige. Norsk arbeidsliv har en lang tradisjon for både formelt og uformelt samarbeid mellom ledelsen og fagforeningen (Dølvik et al., 2014⁹; Nilssen & Ravn, 2010¹⁰; Trygstad et al., 2021¹¹), og ett av målene med FREMtid for kompetanse er å styrke både det formelle og uformelle partssamarbeidet i deltakerbedriftene. Samarbeid om utvikling forutsetter at tillitsvalgte og ledelse har en løpende dialog, både formelt og uformelt.

I spørreundersøkelsen ba vi deltakerne beskrive partssamarbeidet, og de aller fleste beskriver partsamarbeidet som svært godt eller ganske godt. Vi spurte også deltakerbedriftene om deltakelsen i FREMtid hadde påvirket samarbeidet mellom partene. De fleste, 22 stykker, svarte at samarbeidet var omtrent som før deltakelsen i prosjektet. Samtidig svarte 16 deltakere at deltakelse i FREMtid hadde forbedret samarbeidet. Ingen svarte at samarbeidet hadde blitt dårligere som et resultat av deltakelsen i prosjektet.

Figur 5.1 Hvordan vil du generelt karakterisere samarbeidet mellom arbeidsgiver og klubben/tillitsvalgte?
Antall svar (n = 41)



⁸ Se kapittel IX i hovedavtalen mellom LO og NHO: <https://www.lo.no/hovedavtalen/>

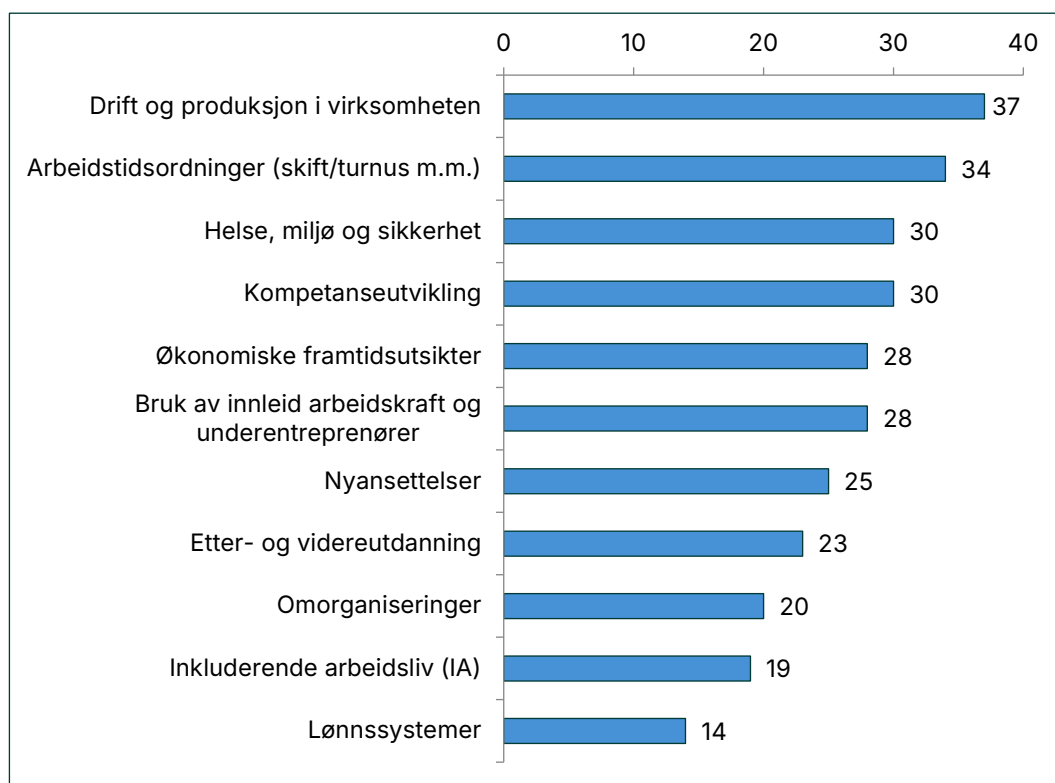
⁹ Dølvik, J.E., Fløtten, T., Hippe, J. M. & Jordfald, B. (2014). Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel? NordMod2030. Sluttrapport. Fafo-rapport 2014:46.

¹⁰ Nilssen, T. & Ravn, J. (2010). PALU-meteret: Måling av konkurransekraft gjennom organisatorisk samhandlingskvalitet. Rapport A17605. Trondheim: Sintef.

¹¹ Trygstad, S.C., Alsos, K., Andersen, R.K., Bråten, M, Hagen, I.M. og Jensen, R.S. (2021), Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning. Fafo-rapport 2021:10.

Vi spurte også om de formaliserte samarbeidet og hva som er de viktigste områdene som har vært drøftet eller forhandlet om. Som vi ser, svarte deltakerne drift og produksjon og arbeidstidsordninger hyppigst, men også områdene som angår kompetanse (kompetanseutvikling og etter- og videreutdanning) hadde vært gjenstand for drøftinger/forhandlinger det siste året.

Figur 5.2 De viktigste områdene som har vært gjenstand for drøftinger eller forhandlinger det siste året. Flere svar mulig. Antall svar (n = 41)



I caseundersøkelsen kartla vi også hvordan tillitsvalgte hadde vært involvert i prosjektet, både i oppstarten og underveis. Det viste seg at deltakelse i prosjektet ikke alltid var diskutert med tillitsvalgte i forkant. Det ble heller ikke alltid fulgt opp i møter underveis, selv om dette varierte fra bedrift til bedrift. Typisk hadde de store bedriftene det best etablerte partssamarbeidet, og der var de tillitsvalgte mest aktive med felles møter i for- og etterkant av samlingene i prosjektet. Dette kan henge sammen med at store bedrifter ar gjerne har tillitsvalgte med frikjøpt tid til tillitsvalgtarbeidet og større grad av profesjonalisering av rollen. Samtidig var bildet variert, og i noen små bedrifter hadde tillitsvalgte vært sterkt involvert. Det varierte også om fagforeningen hadde hatt FREMtid for kompetanse på dagsorden på fagforeningsmøter. I intervjuene var det en del ledere som etterlyste mer engasjement fra tillitsvalgtes side, så ledelsen ser også ut til å ønske styrket partssamarbeid og ser verdien av en aktiv fagforening.

Selv om den norske samarbeidsmodellen er godt innarbeidet i bedriftene som deltar i FREMtid, og deltakerbedriftene har forpliktet seg til å arbeide med å styrke partssamarbeidet, hadde de noen utfordringer knyttet til fagorganisering av den utenlandske arbeidskraften. I hovedsak handlet utfordringene om å rekruttere dem til fagforeningene og deretter å involvere dem i fagforeningsarbeidet hvis de først hadde blitt medlemmer.

En del av bedriftene hadde en stor andel utenlandsk arbeidskraft, enten som sesongarbeidere eller fast ansatte, og disse delte ofte ikke den samme tradisjonen og forståelsen av fagforeningsarbeid og partssamarbeid. I en del land kan det å være fagorganisert i seg selv være farlig, og man er ikke vant til å samarbeide på like fot med ledelsen. Dermed ønsket de ikke å organisere seg, eller de så ikke fordelene med det. Fagforeningskontingenten ble også nevnt som et hinder. Den kunne oppleves høy hvis man ikke så for seg en fremtid i norsk arbeidsliv. Dette var tilfelle for mange av de utenlandske arbeiderne, særlig sesongarbeiderne. En tillitsvalgt sa følgende:

Det er vanskeligere å rekruttere dem til fagforeningen også. Som tillitsvalgt prøver vi å forklare det positive med å være organisert, men de tenker mer på penger. (Tillitsvalgt)

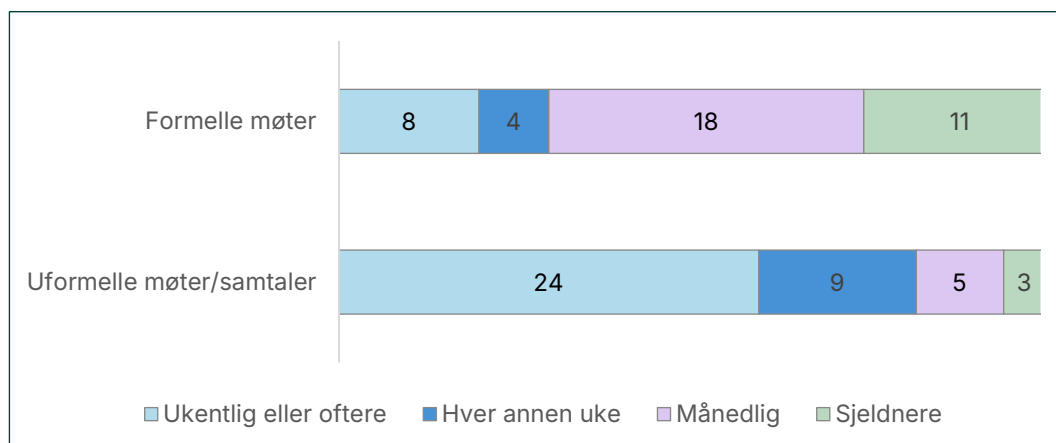
I den grad de var interesserte i å melde seg inn i fagforeningen, fortalte de tillitsvalgte om språkutfordringer. Mange snakket hverken norsk eller engelsk. Dermed var det utfordrende for fagforeningen å engasjere dem og fortelle dem om hva fagforeningsmedlemskap betød og, ikke minst, hvorfor man samarbeidet på den måten man gjorde. Arbeidstakere som kom fra kulturer med et mer hierarkisk arbeidsliv, var også ofte fremmed for idéen om å samarbeide direkte med ledere, og dette var en utfordring for partssamarbeidet.

Partssamarbeid vektlegges også i bedriftenes sluttrapporter. Prosjektet ser ut til å ha gitt inspirasjon og motivasjon til å se hvordan man kan styrke partssamarbeidet internt i bedriftene. Selv om mange opplever at dette fungerer godt, er det også flere som gjerne skulle sett det styrket og utviklet. Det har vært en del personutskiftninger i prosjektperioden, og det kan også ha vært en utfordring for kontinuiteten i partssamarbeidet.

Tidligere studier har vist at formelle og uformelle møter bygger tillit mellom tillitsvalgte og ledelse (Trygstad et al., 2021¹²). Vi var opptatt av å finne ut om både det formelle og uformelle samarbeidet, og spurte om hvor ofte prosjektdeltakerne hadde formelle og uformelle møter mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte (figur 5.3). Som vi ser, er det flest uformelle møter. Mens de formelle møtene oftest er månedlig eller oftere, er bildet omvendt for de uformelle møtene, der ukentlig eller oftere er vanligst. Samlet viser dette at både de formelle og uformelle møtene er ganske hyppig i deltakerbedriftene. Når i tillegg de fleste deltakerne beskriver partssamarbeidet som godt (figur 5.1), underbygger dette bildet av et godt partssamarbeid.

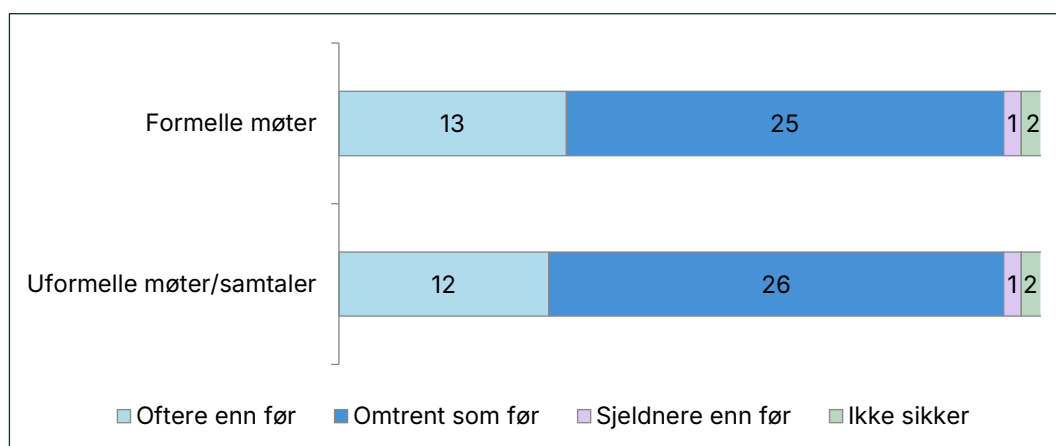
¹² Trygstad, S. C., Alsos, K., Andersen, R. K., Bråten, M, Hagen, I. M. & Jensen, R.S. (2021), Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning. Fafo-rapport 2021:10.

Figur 5.3 Hvor ofte har deltakerne formelle og uformelle møter mellom klubb/tillitsvalgte og arbeidsgiver? Antall spurte (n = 41)



Siden det å styrke partssamarbeid var ett av målene for FREMTid for kompetanse, stilte vi også spørsmål til prosjektdeltakerne om prosjektet hadde ført til endringer i hvor ofte ledere og tillitsvalgte hadde formelle og uformelle møter. Gitt at partsamarbeidet oppleves som godt, er det ikke overaskende at flertallet svarer at møtehyppigheten av formelle og uformelle møter var som før. Men det var også en god del som svarte at det skjedde oftere enn før.

Figur 5.4 Har prosjektet FREMTid for kompetanse medført endringer i hvor ofte eller sjelden deltakerne har formelle og uformelle møter mellom arbeidsgiver og klubben/tillitsvalgte? Antall svar (n = 41)



I de kvalitative intervjuene finner vi at prosjektet ser ut til å ha engasjert både ledere og tillitsvalgte, og særlig fellessamlingene ble trukket frem som viktige. Der får tillitsvalgte og ledere fra forskjellige bedrifter møte hverandre og utveksle erfaringer på tvers, også om partsamarbeidet.

Det har også blitt avholdt digitale nettverksmøter for henholdsvis tillitsvalgte og ledere. Selv om det har vært brukbar deltakelse på disse, har det satt lite spor etter seg i casevirksomhetene. Det var ingen av de tillitsvalgte og kun noen få ledere som uoppfordret nevnte at de hadde deltatt på disse samlingene, og vi hørte lite om hva de hadde fått ut av det. I prosjektledelsens sluttevaluering ble både ledere og tillitsvalgte spurt om de ønsket å fortsette med slike samlinger. Av de 20 lederne som svarte, ønsket de aller fleste at samlingene ble videreført, og mange svarte at de selv ville prioritere deltakelse.

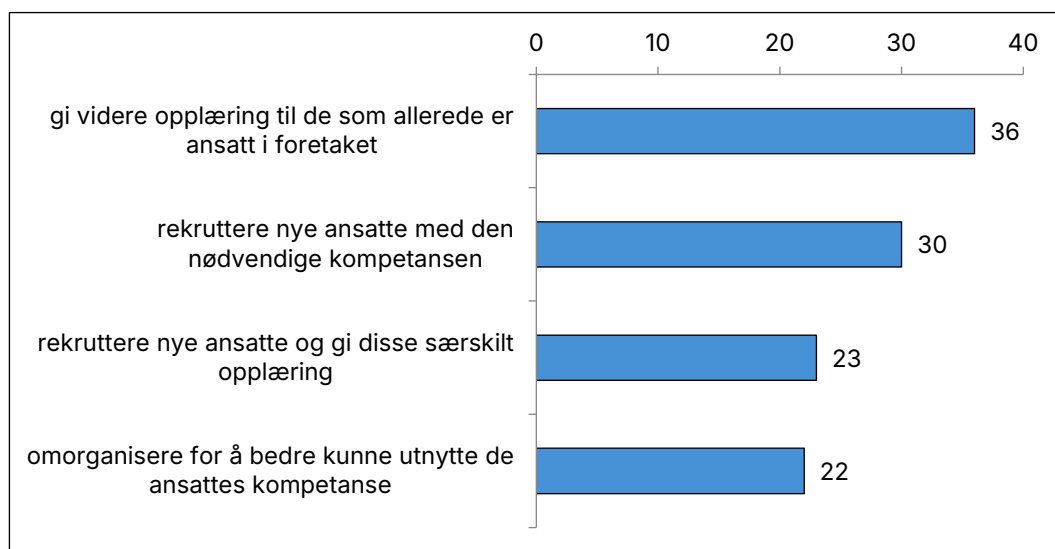
Blant de tillitsvalgte var det noe lavere interesse, både færre svar (12 svar, og 8 av 12 ønsket samlingene videreført) og svært få (4 av 12) var selv interessert i å bidra som innledere. Det ble også påpekt at noen eksterne måtte holde i det, hvis slike samlinger skulle videreføres. Det kan dermed se ut som om ledelsen er mer opptatt av nettverk og erfaringsdeling enn tillitsvalgte, eller at de har bedre betingelser for å engasjere seg ut-over daglig drift. Det kan også tenkes at tillitsvalgte har en del møteplasser allerede, og dermed ikke ser det samme behovet. Det må her også understrekes at det er stort spenn i laget blant de tillitsvalgte med tanke på frikjøpt tid. I prosjektet er det alt fra tillitsvalgte som har fullt frikjøp til tillitsvalgte som ikke har frikjøp, men kun får stilt den tiden som er nødvendig til disposisjon.

6 Kompetanse

Kompetanse er et hovedtema i prosjektet, og dette går også igjen i bedriftenes begrunnelser for å delta (se figur 4.1). Kompetanse handler både om å trekke til seg nødvendig kompetanse gjennom rekruttering og utvikling av kompetansen hos de arbeidstakerne man allerede har.

Rekruttering er nødvendig, både for å dekke permanent arbeidskraftbehov og for å dekke behovet for sesongarbeidskraft. Flere av bedriftene forteller om ganske høy gjennomsnittsalder blant de ansatte, så en del av dagens ansatte vil gå av for aldersgrensen de nærmeste årene. Dette vil føre til et ganske stort behov for påfyll av ny arbeidskraft. I spørreundersøkelsen spurte vi hvordan prosjektdeltakerne vanligvis løste utfordringer knyttet til fremtidig kompetansebehov (figur 6.1).

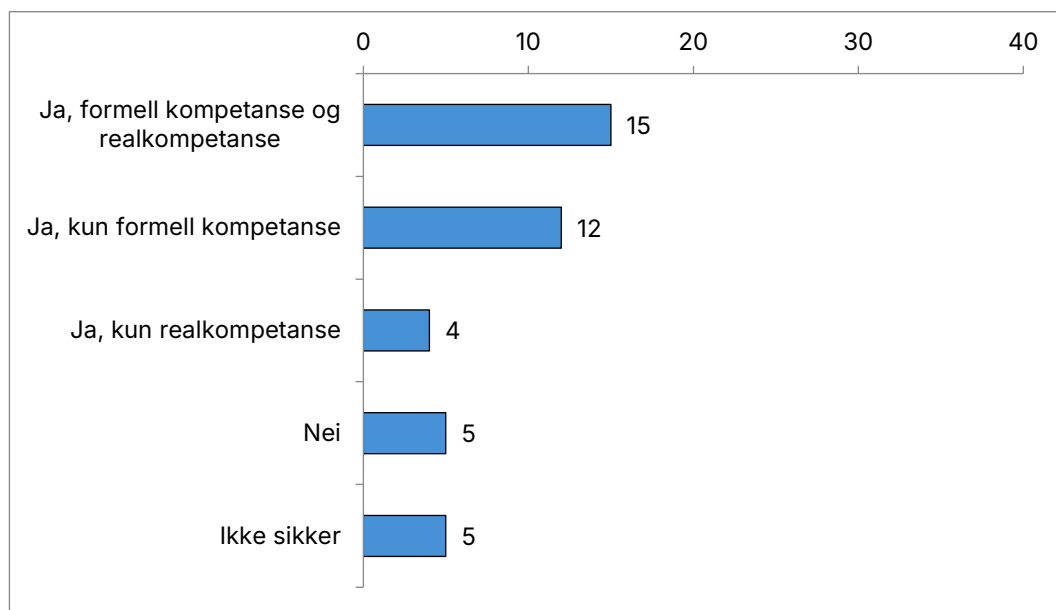
Figur 6.1 Hvordan møtes vanligvis utfordringer knyttet til fremtidig kompetansebehov? Antall svar (n = 41). Flere svar er mulig.



Som det går frem av figur 6.1, er opplæring av de ansatte som allerede er i bedriften ett av de viktigste tiltakene for å møte endrede kompetansebehov. Samtidig benyttes de andre kompetansestrategiene i stor grad, og det gjelder særlig det å rekruttere nye ansatte med den kompetansen de har behov for. Å rekruttere nye ansatte for å gi disse særskilt opplæring og omorganiseringer for å utnytte den kompetansen bedriften allerede har, nevnes av mer enn halvparten av prosjektdeltakerne som strategier de forfølger for å sikre seg kompetanse som bedriftene har behov for. Vi spurte også om det har vært gjort kartlegginger av de ansattes formelle og uformelle kompetanse¹³ i bedriftene i løpet av de seneste fem årene (figur 6.2).

¹³ Realkompetanse ble i spørsmålsformuleringen definert som en persons samlede kompetanse, ikke bare den formelle, men også all annen kompetanse.

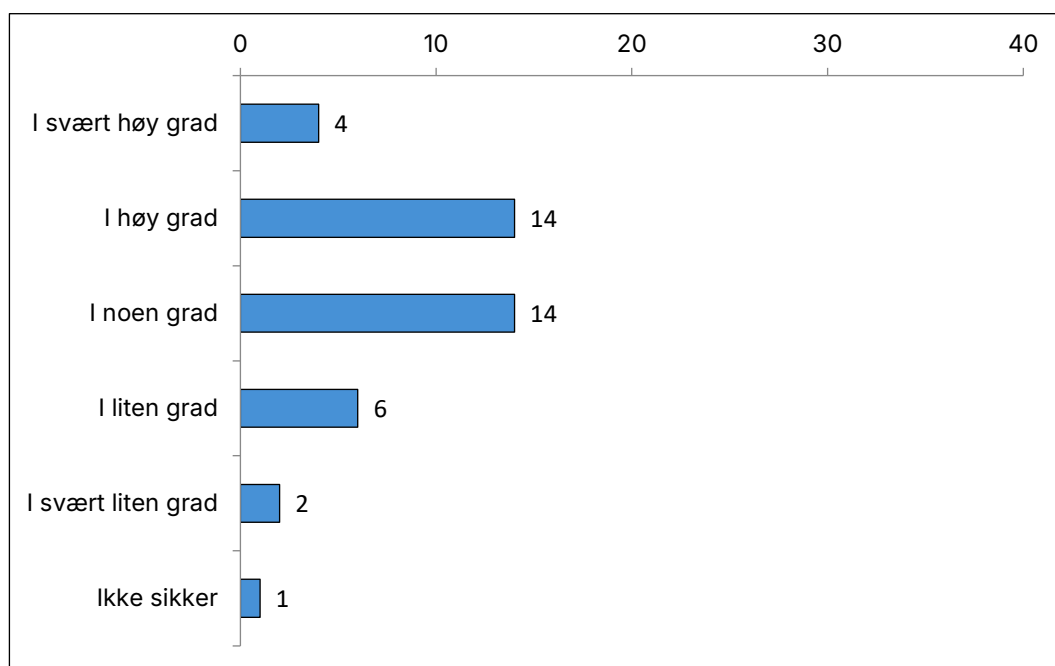
Figur 6.2 Har det vært foretatt kartlegginger av de ansattes formelle kompetanse og/eller realkompetanse de seneste fem årene? Antall svar (n = 41)



De fleste prosjektdeltakerne svarer at det har blitt utført en kompetansekartlegging i løpet av de siste fem årene i bedriften. Mange har kartlagt både formell kompetanse og realkompetanse. Det er tydelig at kartlegging av formell kompetanse er viktig, og det er relativt få som svarer at de kun har kartlagt realkompetanse. Det er også få som svarer at de ikke har gjort noen form for kompetansekartlegging de siste fem årene. Vi fulgte opp med et spørsmål til de som hadde gjort kompetansekartlegginger, om dette var som et resultat av deltakelsen i FREMTid. De fleste svarte at kartleggingene ikke kom som et resultat av deltakelsen i prosjektet, men tre prosjektdeltakere svarte også at kartleggingen hadde skjedd som en direkte konsekvens av deltakelsen i FREMTid.

Vi spurte også i hvilken grad de tillitsvalgte involveres i vurderinger rundt behovet for kompetanseutvikling i bedriftene (figur 6.3). Her er det variasjon i svarene. Det er få som svarer at de tillitsvalgte involveres i svært høy grad, de fleste svarer enten i høy grad eller i noen grad. Samtidig er det også en del som svarer at de tillitsvalgte i liten eller svært liten grad involveres i vurderinger om kompetanseutviklingen i bedriften.

Figur 6.3 I hvilken grad er tillitsvalgte involvert i vurderinger av behovet for kompetanseutvikling i bedriften?
Antall svar (n = 41)

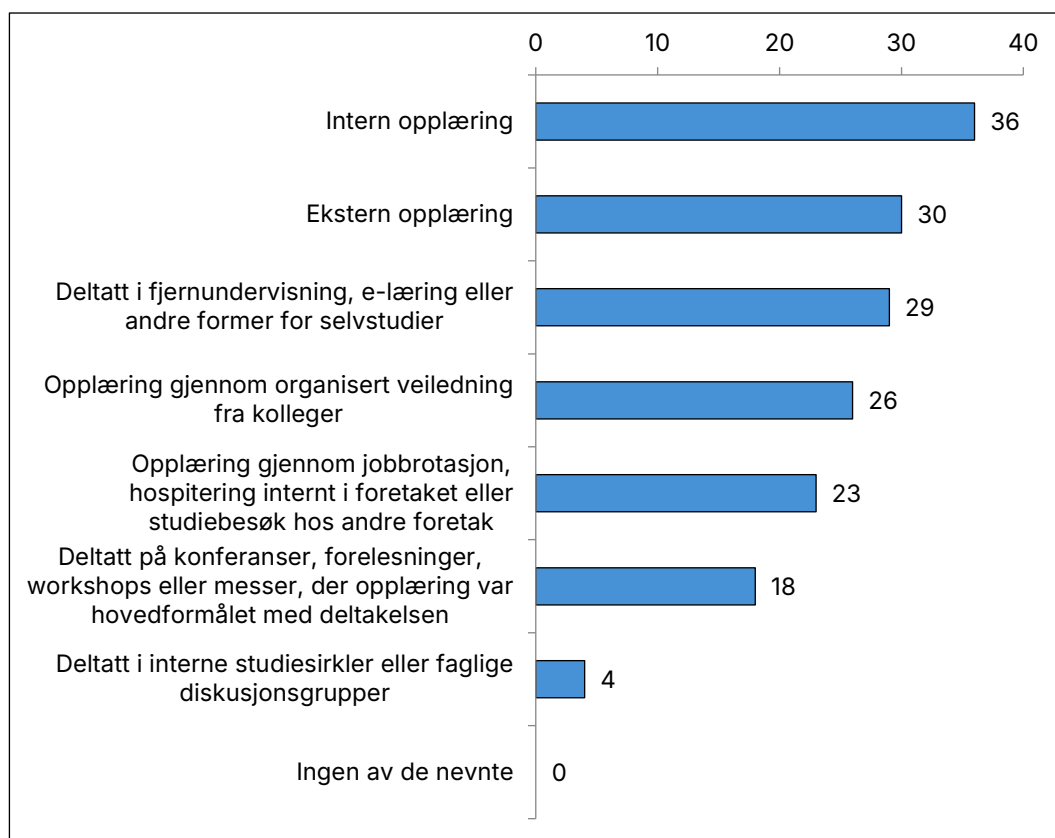


Når vi spurte om hvilke sider ved planleggingen de tillitsvalgte ble involvert i, svarte de fleste at de involveres i målsetningene ved opplæringsaktivitetene, hvilke grupper av ansatte som skal prioriteres og hvilken type opplæringsaktiviteter som skal tilbys. Dette kan for eksempel være interne eller eksterne kurs, opplæring i arbeidssituasjonen osv.

Flere av informantene i casebedriftene er bekymret for hvordan de skal få dekket arbeidskraftbehovet i årene fremover. Det pekes på at ungdommen er lite interessert i å jobbe i matvareindustrien, og det er vanskelig å trekke til seg ungdom både som arbeidskraft og som lærlinger. En del har prøvd andre rekrutteringsveier, for eksempel fra NAV. Det fortelles om dårlige erfaringer med å ta inn ungdom gjennom NAV, både fordi de ikke klarer å forholde seg til kravene i arbeidet, som å stå opp om morgenen, men også fordi deler av industrien kan være fysisk krevende. De som allerede har havnet hos NAV kan ha redusert arbeidsevne og ikke mestre de fysiske kravene.

Kompetanse handler også om å utvikle den kompetansen man allerede har, som å oppfordre ansatte til å ulike former for etter- og videre utdanning. Vi spurte derfor om delta-bedriften hadde gjennomført ulike etter- og videreutdanningsløp i løpet av det siste året (figur 6.4).

Figur 6.4 Har ansatte i løpet av siste året delta på noen av det følgende typene opplæring? Flere svar er mulig. Antall svar (n = 41)



De aller fleste oppgir at de har ansatte som har deltatt i interne og eksterne opplæringsløp det siste året. Det er også mange som svarer at de har hatt ansatte som har deltatt i fjernundervisning, kollegaveiledning og jobbrotasjon eller hospitering. Noen færre oppgir kurs, konferanser og liknende. Ingen svarer at de ikke har hatt noen form for opplæring. Vi fulgte også opp med spørsmål om bedriftene målte effekten av utdanningstiltakene, og her varierte svarene. Rundt halvparten svarte at de gjorde det for noen av opplærings tiltakene, mens den andre halvparten svarte enten nei eller at de ikke var sikre på om det ble gjort. Knappt noen svarte at de gjorde det for alle opplærings tiltak.

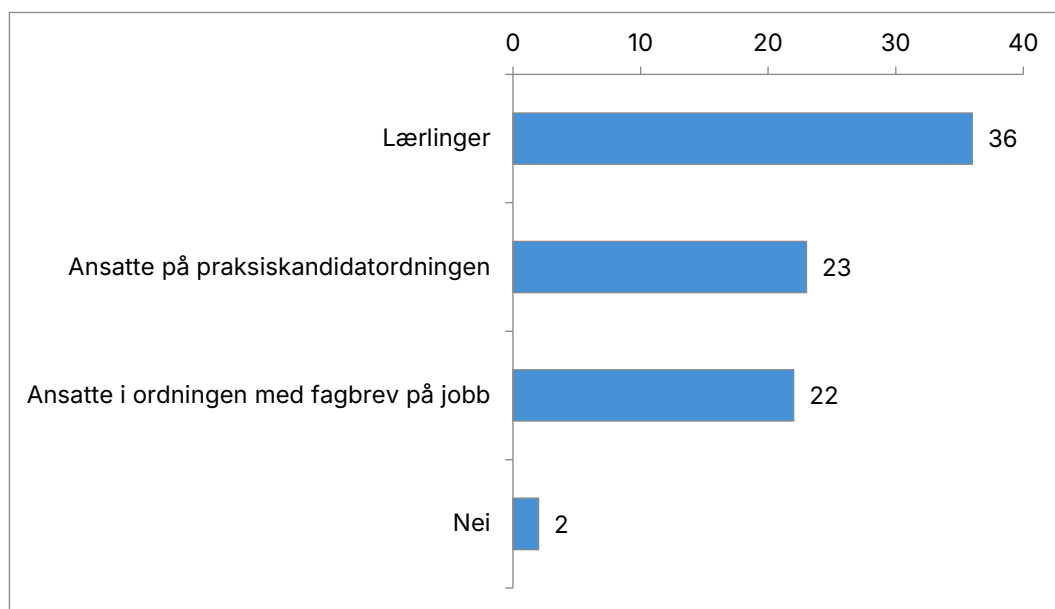
I casebedriftene peker flere også på endrede kompetansebehov som følge av økende automatisering. Dette gir større behov for teknisk kompetanse, som både må hentes utenfra og videreutvikles hos de som allerede er ansatt. Kompetanse og rekruttering henger sammen, og det kan i en del tilfeller være lettere å løfte de man allerede har, enn å rekruttere nye. Flere av bedriftene forteller også om problemer med å få lærlinger, og i intervjuene kom det også frem at samarbeid med opplæringskontoret er viktig. Som vi så i kapittel 1, er tilfanget av ungdom fra matfagene begrenset, mens konkurransen om de som kommer fra automasjon og teknisk industriell produksjon, er hard. Konkurransen kommer fra bedrifter både i og utenfor matindustrien. Både ledere og tillitsvalgte fortalte også at det var viktig å få kontakt med skolene, både ungdomsskolen og videregående skole, og helt ned til barnehagene for å vise frem næringsmiddelindustri som en attraktiv karrierevei. Flere av bedriftene vi besøkte hadde besøksrom eller soner, der de kan ta imot grupper og la dem få et innblikk i arbeidet i fabrikken.

6.1 Lærlinger og ansatte ved andre ordninger som fører frem til fag- eller svennebrev

Samtlige deltakerbedrifter har mange ansatte med fag- eller svennebrev. Mer en halvparten svarer at 50 prosent eller flere av de ansatte har fag eller svennebrev, mens 16 av 41 deltakere svarer at dette gjelder under halvparten.

I både case-bedriftene og spørreundersøkelsen var vi opptatt av om deltakerbedriftene var opptatt av å øke andelen med fag- og svennebrev. I spørreundersøkelsen svarte det store flertallet at dette var en målsetning for deres bedrift. Det var svært få, kun tre stykker, som svarte at dette ikke var et mål. Vi spurte også prosjektdeltakerne om de vanligvis hadde lærlinger, eller ansatte som var praksiskandidater eller i ordningen med fagbrev på jobb (figur 6.5).

Figur 6.5 Andel prosjektdeltakere som svarer at de vanligvis har lærlinger eller ansatte på ulike utdanningsløp som fører frem til fagbrev. Flere svar er mulig. Antall spurte (n = 41)



Som figuren viser er det knapt noen som svarer at de ikke enten har lærlinger eller ansatte på ordninger som skal føre frem til fagprøve.

Vi spurte også om de tillitsvalgte var involvert i beslutninger om hvor mange i bedriften som kunne delta i et løp som fører frem til fag- eller svennebrev på bakgrunn av praksis. Det var få av deltakerne som svarte at de tillitsvalgte i svært stor eller ganske stor grad var involvert i slike beslutninger. De fleste svarte at de i noen grad var involvert, men det var også en god del som svarte i ganske eller svært liten grad på dette spørsmålet. Vi spurte også om de tillitsvalgte var involvert i spørsmålet om hvor mange lærlinger bedriften skulle ha. Her fant vi det samme bildet som for praksisordningene. Det er med andre ord begrenset i hvilken grad de tillitsvalgte involveres i denne typen beslutninger i prosjektbedriftene.

I casebedriftene spurte vi informantene hva de anså var fordelene med at operatørene hadde fagbrev. Det som først og fremst ble påpekt som en fordel, var at fagbrevet ga

operatørene et bedre helhetsbilde av produksjonen, noe som også bidro til bedre effektivitet:

Vi har tre i produksjonen nå som ønsker fagbrev. Det vil nok bli praksiskandidatordningen. Bedriften oppfordrer til å ta fagbrev og vi tar det opp på medarbeidersamtaler. Hva er forskjellen? Jeg tenker at du blir tryggere i jobben og får mer kunnskap om prosesser og råvarer og forstår bedre hva det handler om. Det gjør nok også noe med selvfølelsen til de som tar det. Det er jo også bedre lønn med fagbrevet, det er vel en 12/13 kroner mer. (Leder)

Jeg jobber kanskje ikke annerledes i det jeg gjør, men nå ser jeg mer helheten. Men jeg gjør det samme, det er det å se det store bildet i det jeg driver med. Bedriften er også opptatt at vi skal ta fagbrev. (Produksjonsarbeider)

6.2 Utenlandske ansatte

Mange av de ansatte i både næringsmiddelindustrien og i deltakerbedriftene i FREMTid er arbeidsinnvandrere. Det gjelder i særlig grad sesongarbeiderne, men også for ordinære ansatte. Tema rundt arbeidsinnvandring kom opp i de fleste caseintervjuene som en utfordring på ulike områder. I deltakerbedriftene varierer det hvilke land man rekrutterer fra. Noe av rekrutteringen skjer gjennom bemanningsbyrå, men flere bedrifter rekrutterer og ansetter også direkte. Vi kan lese ut fra casene at det virker som om mye av rekrutteringen skjer gjennom vennskap- eller familienettverk, og dermed vil det komme flere fra samme sted/land når man først har ansatt noen. Fordelen med nettverksrekruttering fremheves; de vet hva de går til, og bedriften slipper omfattende rekrutteringsarbeid.

En utfordring ved å trekke til seg arbeidskraft utenfra, handler om det lokale boligmarkedet. På mindre steder kan det være vanskelig å finne bolig, særlig hvis arbeidstakeren kommer flyttende med familie. Vi ble fortalt om bedrifter som hadde bygd ansattboliger for å møte behovet, og som også planla å utvide dette tilbudet med å bygge flere.

Kronekursen kan være et annet hinder for rekruttering av utenlandsk arbeidskraft. En bedrift sa følgende:

Hvis den norske krona synker med 20 prosent i forhold til euro, får du i praksis en 20 prosent lønnsnedgang. For arbeidstakere fra land med euro, kan dette gjøre det mer attraktivt å finne jobb i hjemlandet enn å jobbe som sesongarbeider i Norge. (Leder)

Eurostats statistikk viser også at den nominelle lønnsøkningen i flere av EU-landene det ofte rekrutteres inn arbeidskraft til næringen fra, har vært høyere enn det vi ser i Norge. Med økt tilgang på arbeid og økende lønn i hjemlandet, vil Norge for mange fremstå som mindre attraktivt enn det har vært tidligere. Polen og Litauen er land som fremheves, men arbeidskraftrekruttering fra en rekke andre land har også blitt vanskeligere med synkende kronekurs og økende lønn på hjemmebane.

Utfordringen med utenlandsk arbeidskraft er i hovedsak knyttet til språk, men også kulturforskjeller nevnes. Det ble sagt at ved å ha mange arbeidstakere fra samme land, som Polen og Litauen, blir det lett til at de snakker sitt eget språk seg imellom, mens arbeidstakere fra andre land må snakke norsk og lærer dermed språket fortere. Det

varierer også om avdelingen er språkblandet eller bare består av ansatte fra samme land. De utenlandske operatørene vi snakket med var opptatt av at man måtte lære seg norsk (og helst ta fagbrev), men det er viktig å poengtere at vi bare snakket med de som hadde tilstrekkelige språkkunnskaper til å stille på intervju. Engelsk ser ikke ut til å være et alternativ, siden mange av arbeidsinnvandrerne ofte ikke behersker engelsk godt nok. Språklige misforståelser kan også skape problemer i relasjonen mellom arbeidstakerne ut over det rent faglige og produksjonsmessige. Fleip er for eksempel vanskelig å oversette, og en av informantene fortalte om en hendelse der en misforståelse førte til en konflikt, «der det viste seg å bare være en språklig misforståelse i oversettelsen».

Kulturforskjeller kan komme til uttrykk i ansattes forhold til ledelsen, hvis man kommer fra en mer hierarkisk kultur. Fagforeningene forteller også om rekrutteringsproblemer når det gjelder arbeidstakere fra land der det ikke er vanlig, eller til og med er farlig, å fagorganisere seg.

Når det gjelder fagbrev, ble det fortalt om utstrakt bruk av praksiskandidatordningen, men mindre bruk av fagbrev på jobb. For å ta fagbrev i jobben, kreves norskkunnskaper, og språk ser dermed ut til å være den største hindringen. Det fortelles om en rekke typer kurstilbud som AOF, opplæring i bedrift, kommunale kurs av forskjellig slag, men med vekslende erfaringer. Noen bedrifter var i gang med norskkurs før koronapandemien, men så ble tilbudet stengt ned og er ikke startet igjen. Andre forteller om nettkurs som ble nedlagt.

Utenlandske operatører som har tatt fagbrev forteller at de oppfordrer andre til å gjøre det samme og fremhever verdien av det, og det ble sagt at de bruker seg selv som eksempel på at det går an: «Klarer jeg det, så ...».

7 Prosjektets bidrag

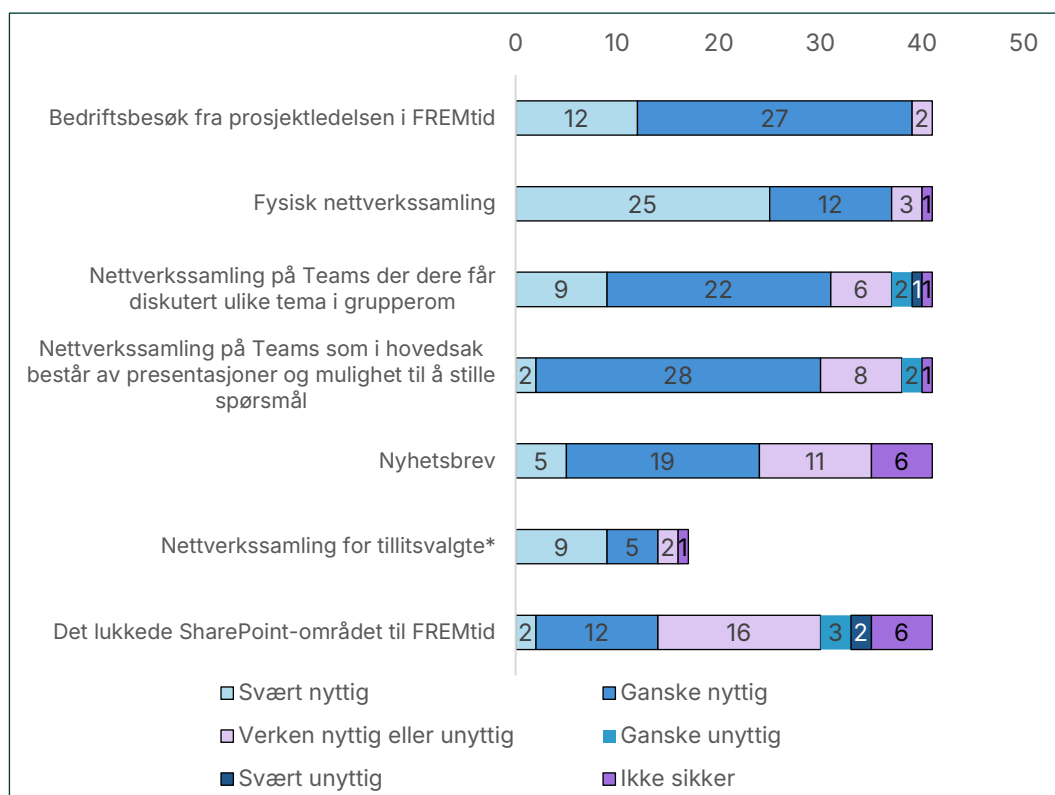
FREMTid for kompetanse har gjennomført en rekke aktiviteter. Ifølge sluttrapporten fra prosjektleder, ble det gjennomført totalt 26 samlinger i prosjektet: 11 digitale nettverksamlinger, 3 fysiske samlinger, 6 ledersamlinger og 6 frokostmøter for tillitsvalgte. Prosjektleder og delvis prosjektgruppa har besøkt bedriftene, totalt 48 bedriftsbesøk, der man har hatt mulighet til å dele erfaringer, ta opp lokale utfordringer og få innspill.

Prosjektleder og prosjektgruppa har i tillegg kommunisert med deltakerbedriftene gjennom nyhetsbrev og direkte kontakt på telefon og e-post. Det har også vært lagt ut referater fra samlinger, innlegg fra samlingene og annen nyttig informasjon på et lukket SharePoint-område bedriftene hadde tilgang til.

På siste samling spurte vi hvor nyttig de forskjellige aktivitetene i prosjektet hadde vært for bedriftene (figur 7.1). Som figuren viser, oppleves de fysiske samlingene og bedriftsbesøk fra prosjektledelsen i FREMTid som svært eller ganske nyttig. Nettverkssamlingen på Teams scorer litt lavere, men et flertall av prosjektdeltakerne anser også disse som nyttige og knapt noen som unyttige.

Lavest rangert kommer det lukkede SharePoint-området til FREMTid og de digitale nettverkssamlingene på Teams, som i liten grad oppleves som svært nyttig, selv om et høyt antall mente de var ganske nyttige.

Figur 7.1 Prosjektdeltakernes vurdering av hvor nyttig ulike aktiviteter i regi av FREMTid har vært for prosjektarbeidet i deres bedrift. Antall svar (n = 41)



* Kun stilt til tillitsvalgte

Fra caseintervjuene finner vi også at de fysiske fellessamlingene oppleves svært nyttige. Prosjektdeltakerne vektlegger muligheten til å bli kjent med andre bedrifter de kan ha nytte av å dele erfaringer med eller la seg inspirere av. De snakker om at det er lettere å ta kontakt med bedrifter der de har fysisk møtt hverandre og «kjenner ansiktet på hverandre».

De fysiske samlingene har vært klart viktigst, knytte kontakter, bli kjent med andre og kjenne folk. (Leder)

Ved å bli kjent med andre bedrifter som jobber med de samme utfordringene, kan man hente inspirasjon og kunnskap som man kan bruke i egen bedrift.

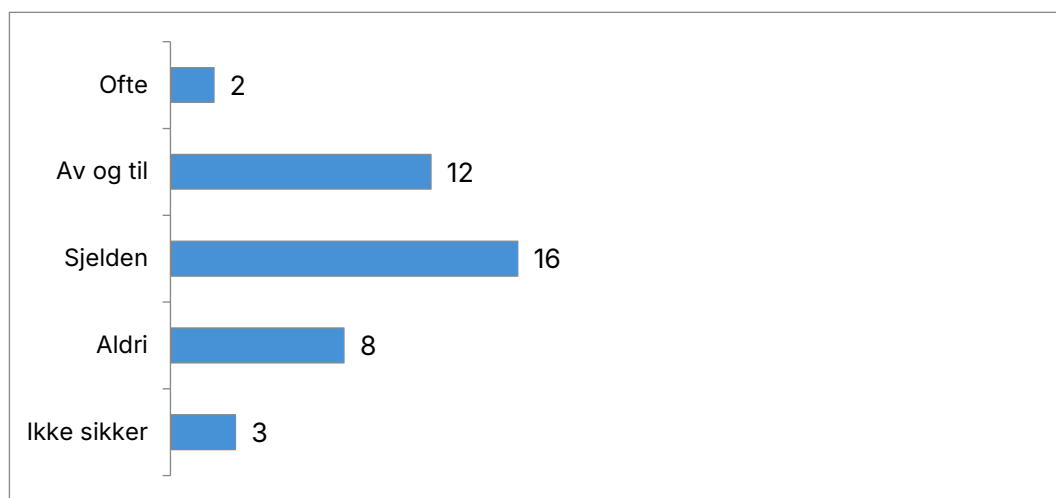
Erfaring fra andre, har hatt nytte av dette. Vi har hatt ting på samlingene som vi har tatt med videre. F.eks. har nok HMS-arbeidet vårt blitt bedre. Det har nok også blitt et ekstra fokus på fagbrev og sånn, ting som vi kanskje ikke hadde tenkt så grundig gjennom. (Leder og tillitsvalgt)

Inspirasjon, bekjentskap og kunnskap om hvordan andre jobber er både motiverende og praktisk nyttig. På samlingene er forskjellige bedrifter invitert til å presentere sine relevante prosjekter, og dette er det mange av bedriftene som nevner nytten ved. De både ser hvordan andre jobber og hva slags løsninger som finnes. I tillegg er det faglige innlegg på samlingene (både digitale og fysiske) om en rekke temaer som er relevante for arbeidet med kompetanse og rekruttering, som opplæringsmodeller, kompetanseplanarbeid og samarbeid om HMS. Dette er kunnskap bedriftene viser til og snakker om nytten av.

Noen nye verktøy i skuffen og en gnist for å jobbe mer med kompetanse. (Tillitsvalgt)

I tillegg forteller de om verdien ved å bli kjent, slik at man vet hvem man kan kontakte hvis man ønsker kontakt utenom samlingene. I spørreundersøkelsen i 2023 fikk de spørsmål om de hadde kontakt med de andre bedriftene utenom prosjektaktivitetene, og de fleste svarer sjelden (16 av 41) eller av og til (12 av 41).

Figur 7.2 Har prosjektdeltakerne kontakt med noen av de andre bedrifter i prosjektet utenom de organisert aktivitetene i FREMtid for kompetanse? Antall svar (n = 41)



Noen har besøkt hverandre og andre har planer om det, selv om dette ikke ser ut til å være særlig utbredt. Allikevel forteller bedriftene at det nå er lettere enn før å kunne gjøre det, siden de kjenner hverandre bedre.

De digitale samlingene er delvis et supplement til de fysiske og delvis en måte å holde mer løpende kontakt med deltakerbedriftene på. I det tidligere bransjeprojektet Matindustrien 4.0 var de fleste aktivitetene fysiske, og prosjektgruppen besøkte bedriftene jevnlig. I FREMtid for kompetanse har digitale samlinger sikret den jevnlige kontakten med bedriftene og muligheten for bredere deltakelse fra hver enkelt bedrift. Det er enklere å samles på et møterom foran en skjerm et par timer enn å forlate driften for en to-dagers fysisk samling med reisevei.

Koronapandemien bidro til at bedriftene måtte lære seg å møtes digitalt, og det ble sagt at:

Jeg tror ikke vi hadde vært der vi er i dag hvis ikke korona hadde gitt den bratte læringskurven på digitale plattformer. (Leder)

Fra caseintervjuene fant vi at de digitale samlingene var viktige for at bedriftene kunne delta i prosjektet og sette av tid til bredere deltakelse. I noen tilfeller ble også de som arbeidet i produksjonen invitert til å delta.

Fafo deltok på de fleste digitale samlingene og la frem oppsummeringer av foreløpige resultater ved flere anledninger. Det ga en mulighet til dialog med deltakerne og tilbakemeldinger av oppsummeringer og resultater underveis. En hensikt ved følgeevaluering er å melde tilbake underveis, slik at prosjektet som følges kan bruke innspillene til å vurdere egen innsats og eventuelt gjøre justeringer underveis.

Flere av bedriftene er med i næringsklynger eller nettverk, enten i nærområdet eller tematisk. FREMtid for kompetanse skal bidra til nettverks- og klyngesamarbeid på tvers av bedriftene. Dette har vært et tema i diskusjonene, og i caseundersøkelsen spurte vi også om erfaringer og eventuelle ønsker om bistand til klyngeetablering. Det er etablert en klynge i prosjektet, og den består av bedrifter med geografisk nærhet, som alle er med i FREMtid for kompetanse. Denne klyngen ser ut til å bestå også etter at FREMtid for kompetanse er avsluttet. I tillegg kom et initiativ til etablering av en klynge i sluttfasen av prosjektet, uten at evalueringen har erfaringer fra denne. Flere av bedriftene var også med i næringsklynger før de ble med i FREMtid, enten basert på geografisk beliggenhet, næringsforeninger eller lignende. En del av de store bedriftene er også del av konserner og har et internt nettverk der.

Selv om det er begrenset hvor mye prosjektet har bidratt til klynge-/nettverkssamarbeid, har det lagt grunnlaget ved å ta opp temaet, bidra til noen klynger og la bedrifter som deltar, dele sine erfaringer.

Ledersamlinger og tillitsvalgtsamlinger (digitale) har vært en del av prosjektet. Ifølge sluttrapporten fra prosjektet ble både ledersamlingene og frokostmøtene for tillitsvalgte startet etter å ha forespurt bedriftene om de var interessert, etterfulgt av positive svar. Disse samlingene har tatt opp faglige temaer av interesse for de to målgruppene. På ledersamlingene har man eksempelvis hatt temaer som den vanskelige samtalen,

teamutvikling og medarbeiderutvikling. Frokostmøtene for tillitsvalgte har hatt temaer som partssamarbeid, kompetanseutvikling, tillitsvalgte som ressurs i forbedringsarbeid og ansattinvolvering i bedriften og ny opplæringslov og opplæringskontorene. Temaene ble dels dekket av eksterne krefter som prosjektgruppa skaffet og dels av bidrag fra deltakerne selv.

I våre intervjuer ble dette lite berørt, men de som nevnte at de hadde deltatt, fortalte om nytten av å treffe andre i samme situasjon og få belyst temaer de hadde felles interesse av.

8 Avsluttende drøfting

Gjennom perioden 2021–2024 har Fafo fulgt arbeidet og aktivitetene i FREMtid for kompetanse gjennom deltakelse på felles samlinger, spørreundersøkelsene og caseundersøkelsen. Hensikten med en følgeevaluering er å hente ut og dele læringen som skjer i prosjektet både underveis og i etterkant.

Evalueringmessig har det vært en del utfordringer. Som nevnt i kapittel 3, var det planlagt en del forskningsaktiviteter som ikke lot seg gjennomføre på grunn av manglende interesse eller prioritering fra bedriftenes side. Det viste seg at personlig kontakt mellom bedriftene og forskerne på den fysiske samlingen i november 2022 var nødvendig for å etablere kontakter, gjøre begynnende avtaler og gjennomføre første runde av spørreskjemaundersøkelsen.

Caseundersøkelsen viser et noe blandet bilde, der inntrykket er at de som var gode på kompetanseutvikling og partssamarbeid fra før har videreført dette og fått nyttige erfaringer fra andre bedrifter. De har delt hvordan de arbeider og fått forsterket støtte til dette fra de andre bedriftene. Ved å presentere eget arbeid og erfaringer på samlingene, har de både bidratt med inspirasjon og motivasjon for andre, men de har også fått bekreftet at de arbeider godt med tema i dag. De som ikke har kommet like langt, peker mer på inspirasjon til å øke innsatsen, enn på tydelige resultater foreløpig, selv om det også her er variasjoner.

En del av bedriftene har også hatt en del personutskiftninger i prosjektperioden, både på leder- og fagforeningssiden, og dette har gjort det utfordrende å holde kontinuitet og fokus gjennom perioden. De som opprinnelig diskuterte med prosjektleder om deltakelse hadde en forståelse for hvorfor bedriften ville bli med og hva det ville innebære, men det var ikke like lett å finne kjennskap til dette hos alle deltakerne i caseundersøkelsen i slutfasen. Allikevel ser det ut til at alle deltakerbedriftene opplever at prosjektet har gitt nyttig bidrag til arbeidet med styrket kompetanseutvikling og partssamarbeid, og prosjektet oppleves som verdifull drahjelp til innsatsen.

Fafo

Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo

Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo

Sentralbord: 22 08 85 00

E-post: fafo@fafo.no

fafo.no

