

Marit Helgesen og Marte Feiring

# Partnerskap for karriereveiledning

Kartlegging i tre fylker

# Partnerskap for karriereveiledning



Marit Helgesen og  
Marte Feiring

# Partnerskap for karriereveiledning

Kartlegging i tre fylker

NIBR-rapport 2007:18

Tittel: **Partnerskap for karriereveiledning.**  
Kartlegging i tre fylker

Forfatter: Marit Helgesen og Marte Feiring

NIBR-rapport: 2007:18  
ISSN: 1502-9794  
ISBN: 978-82-7071-693-7  
Prosjektnummer: O-2552  
Prosjektnavn: Regionale partnerskap for karriereveiledning

Oppdragsgiver: Kunnskapsdepartementet

Prosjektleder: Marte Feiring

Referat: Rapporten kartlegger partnerskap for karriereveiledning i tre fylker, Akershus, Nordland og Telemark. Det avdekkes forskjeller med hensyn på hvilke aktører som er medlemmer i partnerskapene, hvordan de finansieres og styres. Det avdekkes også forskjeller med hensyn på kompetansen medarbeidere i karriereveiledningen har, samt hvilke tjenester som produseres og til hvilke målgrupper det ytes tjenester.

Sammendrag: Norsk og engelsk

Dato: Oktober 2007

Antall sider: 63

Pris: Kr 250,-

Utgiver: Norsk institutt for by- og regionforskning  
Gaustadalléen 21, Postboks 44 Blindern  
0313 OSLO  
Telefon: (+47) 22 95 88 00  
Telefaks: (+47) 22 60 77 74  
E-post: [nibr@nibr.no](mailto:nibr@nibr.no)

Vår hjemmeside: <http://www.nibr.no>

Trykk: Nordberg A.S.  
Org. nr. NO 970205284 MVA  
© NIBR 2007

# Forord

Rapporten er resultatet av en kartlegging av partnerskap for karriereveiledning i tre forsøksfylker. Fylkene er Akershus, Nordland og Telemark. Hensikten med kartleggingen har vært å gi en kort oversikt over aktører, finansiering og styring i partnerskapene.

Forsøkene er finansiert av ulike instanser, og både lokale og regionale aktører, Utdanningsdirektoratet og Arbeids- og velferdsdirektoratet bidrar. Kartleggingen er finansiert av Kunnskapsdepartementet. Marte Feiring og Marit Helgesen har gjennomført prosjektet. Marte Feiring har vært prosjektleder.

Oslo, oktober 2007

Hilde Lorentzen  
Forskningsjef

# Innhold

Forord .....	1
Tabelloversikt .....	4
Figuroversikt .....	4
Sammendrag .....	5
Summary .....	9
1 Bakgrunn for forsøkene med karriereveiledning .....	13
1.1 Innledning .....	13
1.2 Lovgrunnlag og politikkutvikling .....	14
1.3 Koordinering og samordning av aktører i karriereveiledning .....	17
1.4 Metode .....	20
1.5 Rapportens gang .....	20
2 Partnerskap for karriereveiledning i Akershus .....	21
2.1 Innledning .....	21
2.2 Prosjektetablering .....	21
2.3 Delprosjekter i ”Karriere Akershus” .....	24
2.3.1 Øvre Romerike .....	24
2.3.2 Nedre Romerike .....	25
2.3.3 Follo .....	26
2.3.4 Vestregionen .....	27
2.4 Finansiering og andre ressurser .....	28
2.5 Kompetanse .....	29
2.6 Tjenesteproduksjon .....	30
2.7 Styring .....	31
3 Partnerskap for karriereveiledning i Nordland .....	33
3.1 Innledning .....	33
3.2 Prosjektetablering .....	34
3.3 Lokale prosjekter .....	35
3.3.1 Mosjøen/Indre Helgeland .....	36
3.3.2 Sandnessjøen/Ytre Helgeland .....	36
3.3.3 Mo i Rana/ Nordre Helgeland .....	37
3.3.4 Fauske/Indre Salten .....	38

---

3.3.5	Narvik/Ofoten .....	38
3.4	Finansiering og andre ressurser.....	39
3.5	Kompetanse.....	40
3.6	Tjenesteproduksjon .....	41
3.7	Styring.....	42
4	Karriereveiledning i Telemark.....	44
4.1	Innledning .....	44
4.2	Prosjektetablering.....	44
4.3	”Karrieresenter Telemark” .....	46
4.4	Finansiering og andre ressurser.....	47
4.5	Kompetanse.....	48
4.6	Tjenesteproduksjon .....	50
4.7	Styring.....	53
5	Oppsummering og diskusjon .....	55
5.1	Oppsummering.....	55
5.2	Partnerskapene; styring og orientering.....	59
5.2.1	Fra nettverk til partnerskap i Akershus .....	59
5.2.2	Partnerskap på to nivå i Nordland .....	60
	Litteratur .....	62



## Tabelloversikt

Tabell 3.1	Finansiering av Partnerskap for karriereveiledning Nordland.....	39
Tabell 4.1	Finansiering av partnerskap for karriereveiledning i Telemark .....	48

## Figuroversikt

Figur 2.1	Organisering på fylkesnivå i Akershus .....	23
Figur 3.1	Organisering på fylkesnivå i Nordland .....	35
Figur 4.1	Organisering på fylkesnivå i Telemark .....	46

---

# Sammendrag

*Marit Helgesen og Marte Feiring*

## **Partnerskap for karriereveiledning**

Kartlegging i tre fylker

NIBR-rapport 2007:18

Rapporten kartlegger regionale partnerskap for karriereveiledning i fylkene Akershus, Nordland og Telemark. Karriereveiledning kan knyttes til flere lover, Lov om arbeidsmarkedstjenester, Lov om sosiale tjenester, Opplæringslova, Lov om voksenopplæring og Introduksjonsloven. Utdanningsdirektoratet støtter forsøksvirksomheten i alle tre fylkene. I Utdanningsdirektoratets invitasjon til å søke om midler poengteres det at forsøkene skal settes i verk som partnerskap på regionalt nivå og med forankring i fylkeskommunen. Arbeids- og velferdsetaten sentralt støtter forsøksvirksomheten i to fylker, samtidig som Arbeids- og velferdsetaten på fylkesnivå deltar i arbeidet med karriereveiledning både i Nordland og Telemark, samt på lokalt nivå i Akershus.

I denne rapporten brukes begrepet karriereveiledning tilnærmet synonymt med yrkes- og utdanningsveiledning. Karriereveiledning favner brukerens refleksjonsprosess, faglig tilrettelagte veiledningspraksiser, samt tjenester rettet mot brukere i ulike aldersgrupper, ulike livssituasjoner og med ulik kulturell bakgrunn, utdanningsnivå, språkferdigheter og funksjonsevne.

Partnerskapsbegrepet brukes om et samarbeid mellom flere aktører, offentlige og private som koordinerer og samordner sin innsats på et felt. Videre om aktører som har felles mål, som deltar i et forpliktende samarbeid hvor de fungerer som myndiggjorte styringsenheter samtidig som de bidrar med en form for ressursinnsats til virksomheten.

I **Akershus** er prosjekt "Karriere Akershus" etablert med fire prosjekter og prosjektledere. Det er ansatt prosjektmedarbeidere som kalles koordinatorene. Prosjektet følges opp med møter mellom

fylkeskommunen, prosjektledere og koordinatorene. Det er ikke etablert styrings- eller referansegruppe på fylkesnivå. Ett prosjekt er lokalisert til en videregående skole. For dette ble det etablert en referansegruppe. Det andre prosjektet er lokalisert i Kunnskapsbyen Lillestrøm. Det er etablert styringsgruppe for dette prosjektet. To prosjekter er lokalisert til PPT/Oppfølgingstjenesten. For de to siste ble det etablert styringsgrupper og referansegrupper. Leder ved lokaliseringsstedet er prosjektleder. Styringen foregår i relasjonen mellom prosjektleder, medarbeider og ansvarlig på fylkesnivå. I tillegg til styrings- og referansegrupper er det etablert nettverk med regionale aktører. For tre av delprosjektene er bare fylkeskommunale aktører involvert i styringen, for det siste er det også involvert private aktører. Koordinatorne i Akershus kan dermed sies å være styrt i en hierarkisk relasjon mellom sentralt nivå og de enkelte prosjektene. Fullfinansieringen fra fylkeskommunen styrker denne konklusjonen.

Faglig skal koordinatorene forholde seg til lokalt nivå. Bildet blir dermed ikke så entydig fordi etablering av partnerskap stiller prosjektmedarbeiderne forholdsvis fritt med hensyn på hvilke aktører de vil samarbeide med og invitere inn i sine nettverk. Styrings- og referansegruppene har medlemmer med ulik grad av beslutningsmyndighet og de kan i varierende grad fatte beslutninger som forplikter aktørene medlemmene representerer. De ser ut til å ha fått en rolle der de skal delta i å utvikle karriereveiledningen og tilpasse den til lokale forhold. Både disse gruppene, men også andre nettverk og grupper bidrar med immaterielle ressurser av typen å skape kontakter og utveksle informasjon. Det er en målsetting at nettverkene som etableres over tid skal utvikle seg til å bli partnerskap.

Karriereveiledningen i Akershus er utviklet for å styrke den veiledningen som gis på individnivå i et livslangt perspektiv. Det er valgt å fokusere på overgangen mellom grunn- og videregående skole. Medarbeiderne i "Karriere Akershus" fungerer dermed som koordinatorene mot grunnopplæringen og som ressurscenter for kommuner og skoler. I den forstand har de særlig arbeidet med å utvikle programfag til valg og prosjekt til fordypning, samt en rekke andre prosjekter som kan kalles karriereveiledning, eller som grenser opp mot slik veiledning. De har ikke definert individuelle veiledning som sin oppgave og det er ikke utviklet tjenester som når målgruppen voksne utdanningssøkere eller jobb-byttere. Prosjektet er skoleorientert og inngår i forpliktende samarbeid med en del kommuner. Det arbeides også med å etablere nettverk og møteplasser som på sikt kan bli partnerskap med samarbeid mellom gjensidig forpliktete aktører. Partnerskapet kan dermed ikke sies å være grunnlaget for den valgte styringsformen. "Karriere Akershus" styres administrativt og

---

økonomisk i linjen mellom sentralt nivå og hvert enkelt prosjekt. Det er for øvrig et mål å etablere forpliktende partnerskap i løpet av prosjektperioden.

I **Nordland** er det etablert et prosjekt på fylkeskommunalt nivå, samt fem lokale prosjekter som har etablert egne veiledningssentre. På fylkesnivå har prosjektet både styrings- og referansegruppe. Styringsgruppen har medlemmer fra Nordland fylkeskommune, NAV Nordland, Fylkesmannen i Nordland ved utdanningsdirektøren, KS, LO og NHO. Referansegruppen har et variert sett av medlemmer, inkludert medarbeiderne i lokale prosjekter. På fylkesnivå har prosjektet en leder. De lokale veiledningssentrene har prosjektledere og styringsgrupper. Disse gruppene har dels medlemmer som deltar i finansieringen av den lokale veiledningen, dels medlemmer som deltar med ikke-materielle ressurser. Styringsgruppene søker også å integrere aktører på tvers av nivåene, samt at de har medlemmer som representerer interkommunale aktører. Ulike aktører er representert av medlemmer som har ulik beslutningsmyndighet, de kan dermed ikke delta i å fatte beslutninger som forplikter veiledere eller aktører som finansierer. Rollen de inntar er dermed den samme som de lokale gruppene i Akershus, å utvikle feltet karriereveiledning og tilpasse det til lokale forhold, skape kontakter og bytte informasjon. Prosjektet kan sies å være etablert som lokale partnerskap under en fylkeskommunal paraply, som også er et partnerskap. Det har med andre ord en todelt partnerskapsstruktur.

Prosjektet i Nordland har utviklet individuell karriereveiledning for både voksne og elever. Utdanningssøkere og jobb-byttere utgjør en stor andel av brukerne. Prosjektet arbeider også mot systemnivå. Ved siden av skole inkluderer det, NAV institusjoner, kommuner, bedrifter og fengsel. Tjenester til en bred brukergruppe er en styrke ved veiledningen i Nordland. Mens det kan betraktes som en svakhet at partnerskapsstrukturen er kompleks, og at partnerskapsbegrepet brukes om ulike typer konstellasjoner av aktører.

**Telemark** kan karakteriseres som det ”enkle” partnerskapet for karriereveiledning. Det er begrenset til fylkesnivå, der ”KompetanseForum Telemark” utgjør en base. Det er etablert en styringsgruppe der Arbeids- og velferdsetaten og fylkeskommunen har representanter. Denne gruppen styrer karriereveiledningen, ”Karrieresenter Telemark” tett. Kommunene bidrar med materielle ressurser mot fylkesnivået og de deltar i diverse nettverk og grupper i samarbeid med koordinatoren for grunnopplæringen. Koordinatoren for grunnopplæringen er samlokalisert ved ”Karrieresenter Telemark”.

Det er ikke etablert styrings- eller referansegruppe for koordinatoren, vedkommendes arbeid styres i relasjonen til fylkeskommunen.

”Karrieresenter Telemark” har utviklet individuell karriereveiledning for voksne. Det arbeides også mot systemnivå som kommuner og bedrifter. En stor gruppe brukere er utdanningssøkere og jobb-byttere eller utdanningssøkere. Koordinatoren for grunnopplæringen arbeider på systemnivå mot skoler og kommuner. Helheten ved ”Karrieresenter Telemark” er både skole- og arbeidslivsorientert. Det er en styrke, det er også en styrke at partnerskapet er ”enkelt”.

De tre fylkene har etablert ulike modeller for partnerskap. Telemark har etablert et enkelt partnerskap på fylkesnivå, Nordland har utviklet en todelt modell med partnerskap både på fylkesnivå og regionalt i fylket, mens Akershus har som mål å utvikle enkle partnerskap i fire regioner. Telemark har etablert et karrieresenter som arbeider systemrettet i forhold til grunnopplæringen og både system- og individrettet i forhold til arbeids- og velferdsforvaltningen. Nordland har utviklet karrieresentre som både arbeider systemrettet og individuelt i forhold til utdanningsinstitusjoner med ansvar for grunnopplæringen, og i forhold til arbeids- og velferdsforvaltningens tjenester. Akershus har arbeidet på systemnivå med aktører som har ansvar for grunnopplæringen i det 13-årige skoleløpet. Akershus fylkeskommune fullfinansierer sitt prosjekt om karriereveiledning. I Nordland er Nordland fylkeskommune, Arbeids- og velferdsetaten både på sentralt- og fylkesnivå og berørte kommuner de viktigste bidragsyterne. NHO har bidratt økonomisk det siste året. I Telemark bidrar Telemark fylkeskommune, Arbeids- og velferdsetaten og alle kommunene. Alle forsøkene har mottatt kr. 500 000 per år fra 2005, fra Utdanningsdirektoratet.

---

# Summary

*Marit Helgesen og Marte Feiring*

## **Partners in Career Guidance**

A study of three counties

NIBR Report 2007:18

The report sets out findings of a study of regional partnerships formed to promote career guidance in the counties of Akershus, Nordland and Telemark. Career guidance falls under several acts of legislation in Norway, including the Act on Labour Market Services, Act on Social Services, Act relating to Primary and Secondary Education (Education Act), Act on Adult Education, and Introductory Act. The Directorate for Primary and Secondary Education provides funding for the scheme in all three counties. The Directorate's invitation to apply for funding, states that the schemes must be run as a regional partnership with basis in the county council. The National Labour and Welfare Organisation (NAV) is funding the scheme in two counties; its county offices are involved in the career guidance projects in Nordland and Telemark, and locally in Akershus.

The report uses the terms career guidance, vocational and educational advice or counselling virtually synonymously. Career guidance as a term captures the client's reflection process, guidance methods and procedures designed by experts in the field, and services for clients from different age groups, different personal circumstances, cultural background, linguistic ability and capacity/incapacity.

The term 'partnership' is used to denote an alliance of several stakeholders, public and private, who manage and organise their combined efforts within a particular area. It also denotes stakeholders who share a common goal and are committed to working together as authorised administrative entities while contributing human and/or economic resources to the project.

In Akershus, the project known as "Career Akershus" covers four projects and project leaders. Project workers have been taken on; they

are known as coordinators. Progress is monitored at meetings of the county council, project leaders and coordinators. No steering committees or reference groups have been appointed at the level of the county. One project, based at a secondary school, has a reference group. Another, based at the Knowledge City Lillestrøm, has a steering committee. Two projects are housed with the school psychology/pupil monitoring service. These two projects were given steering committees and reference groups. The project leader manages the project at ground level. Apart from steering committees and reference groups, networks of regional stakeholders have been set up. County council officials are involved in the management of three projects, while the fourth has private sector stakeholders involved as well. The coordinators in Akershus are as such governed hierarchically by a central authority linked vertically to each project. And as the county council funds the projects alone, this construal of the management arrangement would appear to bear up.

The coordinators are answerable to local authorities. The picture here is less straightforward given the fact that the partnerships give project teams a relatively free hand in the selection of alliance partners and nomination of network members. The degree to which members of the steering committees and reference groups can take decisions on behalf of their organisations varies. Their participation seems to be limited to promoting and facilitating career guidance and fine tuning it to local conditions. Steering committees, reference groups and other networks and groups provide intellectual resources insofar as they facilitate contact and exchange information. It is one of the objectives of the networks, as they grow, to form alliances or partnerships.

Career guidance in Akershus was put in place to enhance lifetime career counselling for the individual client. A choice was made to target youngsters nearing the end of compulsory schooling and on the threshold of intermediate education. Employees at "Career Akershus" act as coordinators *vis-à-vis* secondary schools and as a resource centre for local authorities and schools. In that sense, they have taken steps to develop optional and speciality subjects, and a raft of programmes which could be called career guidance programmes, or at least have some relevance to career guidance. They do not see individual counselling as part of their tasks, nor do they offer services for adults looking to improve their qualifications or change employers. The project works with the school authorities and in partnership with several local authorities. Work is being done to expand networks and create channels of communication which eventually can stand on their own feet as partnerships of mutually committed stakeholders. The partnership cannot, then, be said to form the basis of the elected

---

management approach. The form of management applicable to “Career Akershus”, administratively and financially, is therefore vertical, where central authorities oversee the separate projects. It is a stated goal to set up mutually committed partnerships during the project’s lifetime.

In the county of Nordland a project has been set up at the county council level, and five local projects have set up their own guidance centres. At the county level, the project has both a steering committee and reference group. Membership of the steering committee includes Nordland county council, NAV Nordland, the office of the Nordland County Governor through its Director of Education, Confederation of Norwegian Business and Industry, Norwegian Confederation of Trade Unions and Norwegian Association of Local and Regional Authorities. Membership of the reference group includes local project employees. At the county level, the project has a project leader. Local guidance centres have project leaders and steering committees. Committee members provide human and/or economic resources for the local guidance centre. The steering committees work to integrate stakeholders at various levels, and representatives of inter-municipal bodies have a seat on the committee. The decision-making powers of representatives varies. In other words, they cannot make decisions on behalf of counsellors or funding stakeholders. Their purpose is, as such, similar to that of the local groups in Akershus, to promote career guidance and align the service to local needs and conditions, to expand links with others and exchange information. We can say that the project is a local partnership under a county council umbrella, which itself is a partnership. It has, to put it differently, a dual partnership structure.

The project in Nordland has put together career guidance programmes for adults and pupils. Most clients want to get an education or get a new job. The project works with institutions as well. In addition to the education authorities, partners include NAV institutions, local councils, businesses and the prison service. One of the strengths of the Nordland career guidance project is its ability to address clients with a wide range of attributes. Its relatively complicated structure is possibly a handicap, as is the fact that all manner of stakeholder alliances are termed partnerships.

We could characterise the Telemark scheme as the “simple” partnership model of career guidance. It is limited to the county level, where “Competence Forum Telemark” is the backbone. A steering committee is in force on which the Labour and Welfare Organisation and county council sit. This body promotes and supervises career



guidance in the county. The scheme is called “Career Centre Telemark”. The local authorities tender physical resources for county consumption, and are involved in several networks and groups with the primary education coordinator. The primary education coordinator works in the same building as Career Centre Telemark. No steering committee or reference group has been set up for the coordinator, who is answerable in his work to the county council.

Career Centre Telemark has designed a career guidance package for adults, and provides services for local authorities and businesses. A large proportion of the centre’s clients are looking to improve their qualifications through study or to change jobs. The primary education coordinator works alongside schools and local authorities. Career Centre Telemark is designed to serve schools and labour market. This is one of its advantages, the “simplicity” of the partnership is another.

The three counties have adopted different partnership models. Telemark has a straightforward, county-level arrangement. Nordland has designed a dual model, where the county and regional authorities play a part, while Akershus is looking to set up an uncomplicated partnership system in four regions. Telemark has a career centre in place with works routinely with the education sector and labour and welfare service authorities while also providing personalised services for clients. In Nordland, the career centres work alongside the primary education system, labour market and welfare services. Akershus works with authorities in charge of the 13-year primary/secondary education programme. Akershus county council funds its career guidance project alone. In Nordland, funding comes mainly from the county council, the Labour and Welfare Organisation centrally and regionally (county level) and affected local authorities. In the relatively recent past, the Confederation of Norwegian Business and Industry also began to provide funding. In Telemark, the county council, Labour and Welfare Organisation and all of the local authorities help fund the project. Since 2005, the Directorate for Primary and Secondary Education has allocated NOK 500,000 annually to each of the schemes.

---

# 1 Bakgrunn for forsøkene med karriereveiledning

## 1.1 Innledning

NIBR har fått i oppdrag fra Kunnskapsdepartementet å kartlegge tre forsøk med regionale partnerskap for karriereveiledning. De er alle tre en del av utdanningsdirektoratets forsøk ”Partnerskap for karriereveiledning” og er etablert i Akershus, Nordland og Telemark. Partnerskap referer til at innsats fra forskjellige typer aktører skal koordineres og samordnes. Karriereveiledning, eller yrkes- og utdanningsveiledning, defineres i St. melding nr. 16 (2006-2007) som:

...en tjeneste som søker å bidra til informasjon om, refleksjon rundt og motivasjon for de valg den enkelte stilles overfor når det gjelder utdanning og yrke (St. meld. nr. 16 2006-2007: 92).

Karriereveiledning er dermed en tjeneste rettet mot individuelle brukere og som utvikles og tilbys i skjæringsflaten mellom arbeids- og utdanningspolitikken både på sentralt og regionalt nivå. Det er en utfordring å finne gode organisatoriske løsninger og forsøkene med partnerskap er satt i gang som et svar på denne konkrete utfordringen. Forsøkene har som målsetting at ulike løsninger skal velges innenfor en ramme av partnerskap.

Kartleggingen NIBR gjennomfører innebærer at de valgte organisasjonsformene i de tre fylkene beskrives. Det holdes et fokus på om karriereveiledningen er satt i gang som partnerskap. Beskrivelsene fokuserer på hvem som er aktører i karriereveiledningen, hvilke typer ressurser de bidrar med og hvordan styringen er utformet. Videre rettes det oppmerksomhet mot hvilken kompetanse om karriereveiledning de som arbeider med den besitter og hvordan

tjenesteproduksjonen er utformet. Kartleggingen fokuserer ikke på innholdet i veiledningen.<sup>1</sup>

I dette kapittelet vil lovgrunnlaget som karriereveiledningen hviler på bli presentert. Dernest presenteres det forskjellige koordinerings- og samordningsformer som det ser ut til at karriereveiledningen knytter seg opp mot.

## 1.2 Lovgrunnlag og politikktvikling

Arbeidet med karriereveiledning er hjemlet i flere lover. Det er Lov om arbeidsmarkedstjenester, Lov om sosialtjenester, Opplæringsloven, Lov om voksenopplæring og Introduksjonsloven.

Lov om arbeidsmarkedstjenester har som sitt formål å bidra til å oppnå et inkluderende arbeidsliv gjennom et velfungerende arbeidsmarked. Dette skal skje ved høy yrkesdeltakelse og lav arbeidsledighet. Det eksisterer en rett for innbyggere med lovlig opphold til å bli registrert som arbeidssøkere. Registrerte arbeidssøkere har videre rett til å få vurdert sitt behov for bistand og tjenester fra Arbeids- og velferdsetaten. Bistand kan dreie seg om at arbeidssøkere får tilgang til virkemidler som veiledning, avklaring, handlingsplanlegging eller kvalifisering. I Lov om arbeidsmarkedstjenester er bestemmelsen i sysselsettingslova fra 1947 om at A-etat skulle ha ansvaret for å samordne den offentlige innsatsen angående utdannings- og yrkesveiledning tatt ut<sup>2</sup> (Lov nr. 76, 10.12.2004).

Loven forvaltes av Arbeids- og velferdsetaten.<sup>3</sup> Etaten skal stimulere den enkelte stønadsmottaker til arbeidsaktivitet, samt gi råd og veiledning til arbeidsgivere og arbeidstakere for å hindre sykefravær og utstøting fra arbeidslivet (Lov nr. 20, 16.02.2006). Utover direktoratet er etaten organisert med 19 enheter på fylkesnivå. Disse enhetene forestår koordinering og samarbeid med NHO, LO, KS, fylkeskommuner, kommuner og eventuelle andre offentlige og private

---

<sup>1</sup> Dette medfører at en del lokale/delregionale prosjekter presenteres kursorisk og dermed kan en del nyanser gå tapt.

<sup>2</sup> Formuleringen i § 1 var at arbeidsmarkedsetaten skulle "forestå yrkesrettledning med sikte på å yte ungdom og andre hjelp når de skal velge yrke, utdanne seg for det og tilpasse seg i arbeidslivet, og samordne all offentlig virksomhet i samband med yrkesrettledning".

<sup>3</sup> A-etat og Rikstrygdeverket ble 01.07.06 slått sammen til Arbeids- og velferdsdirektoratet. Dette har blant annet ansvaret for de tiltakene som tidligere inngikk i arbeidsmarkeds- og sysselsettingspolitikken. Det inkluderer veiledning i tilknytning til valg av utdanning og yrke.

aktører (Ot.prp. nr. 47, 2005-2006). Etaten skal ha felles kontorer med kommunene og alle kommuner skal dekkes. Disse kontorene skal ivareta oppgaver for etaten, og for kommunene etter sosialtjenestetlovens kapittel fem. Etaten kan gjøre avtaler med kommunene om også å ta på seg andre kommunale tjenester (Lov nr. 20, 16.02.2006). Det er etablert en rammeavtale med KS som styrer samarbeidet med kommunene. Grunnlagsdokumentet for denne avtalen peker på at stat og kommune bør kunne utføre oppgaver for hverandre, samt at det skal gjennomføres utprøvinger med henblikk på å sikre effektiv samhandling med tilleggende kommunale tjenester.

Arbeids- og velferdsetaten tilbyr sine brukere hjelp til å bli klar over og bevisst på sine interesser og forutsetninger i forhold til yrkesvalg. I den forbindelse er det utviklet nettbaserte redskaper, veiledningen kan foregå i grupper eller som personlig samtale. Direktoratet deltar med finansiering i to av de regionale partnerskapene for karriereveiledning som omfattes av denne kartleggingen.

Opplæringslova sier i sin § 9.2 at elevene har rett til nødvendig rådgivning om utdanning, yrkestilbud og yrkesvalg, samt om sosiale spørsmål (Lov nr. 61, 17.07.1998). Stortingsmelding nr. 32 1998-1999 slo fast skoleeieres plikt til å oppfylle rettighetene elever i videregående skole har til utdannings- og yrkesrådgivning. Stortingsmelding nr. 30 (2003-2004) foreslår også å styrke skoleeiers ansvar for rådgivning. Den spesifiserer ikke nivå og omfatter derfor både grunn- og videregående opplæring. Den anbefaler videre å skille utdannings- og yrkesveiledningen fra den sosialpedagogiske veiledningen, samt å etablere koordinerende organer for utdannings- og yrkesrådgivning på regionalt nivå. Det anbefales at det koordinerende organet etableres som et partnerskap fylkeskommunene skulle ta initiativet til, og at partnerskapet skulle bistå skoleeiere med informasjon. Departementet vil også bidra til at den enkelte rådgivers kompetanse styrkes.

Hovedlinjene i denne politikken videreføres i St. melding nr. 16 (2006-2007). Der understrekes det også at karriereveiledningen omfatter flere målgrupper, ikke bare skoleelever, og at det tverrsektorielle aspektet dette gir karriereveiledningen best ivaretas i en partnerskapsmodell.

Hovedmålsettingen med karriereveiledningen slik den framstilles i St. melding nr. 30 (2003-2004) er å redusere frafall og feilvalg i videregående opplæring. For å unngå dette er det to valg som anses som særlig viktige. Det er overgangen mellom grunn- og videregående opplæring, samt de valgene elevene gjør i videregående opplæring med hensyn på yrke, fagskoleutdanning eller høyere utdanning (ibid).

Det er derfor fattet beslutning om at grunnskolene skal tilby ”programfag til valg”. Formålet med dette er å: 1) gi elevene muligheter for valg, som skal kunne bidra til økt engasjement og bedre forutsetninger for senere utdanningsvalg, 2) gi elevene erfaring med innhold, oppgaver og arbeidsmåter som karakteriserer de ulike utdanningsprogrammene, og 3) gi elevene bedre tilpasset opplæring og mulighet for mer praktisk aktivitet eller fordypning. I tillegg innføres det ”prosjekt til fordypning” for Vg1 og Vg2 yrkesfag. Her skal elevene kunne fordype seg i et fagområde som han eller hun er spesielt interessert i. Prosjekt til fordypning kan gjennomføres i samarbeid med lokalt næringsliv slik at eleven tidlig i utdanningsløpet kan bli kjent med yrker og aktuelle lærebedrifter.

Disse tiltakene behandles også i St. melding nr. 16 (2006-2007), samtidig som det der poengteres at det skal legges bedre til rette for elevers overgang mellom videregående og høyskole/universitet.

Kunnskapsdepartementet ved Utdanningsdirektoratet bevilget i 2005 1,5 mill. til tre forsøk med partnerskap for karriereveiledning, som en oppfølging av St.meld. nr. 30 (2003-2004). Det er disse tre forsøkene som inngår i denne kartleggingen; henholdsvis Akershus, Nordland og Telemark. De utarbeidet syv resultatmål for partnerskap for karriereveiledning. Følgende målformuleringer retter seg mot tjeneste-produksjon:

- tilby en bedre og mer helhetlig karriereveiledning i et livslangt perspektiv
- gjøre det enklere å finne fram i tilbudet om veiledning
- karriereveiledning på tvers av aldersgrupper fremme samordning og løsninger som ivaretar de ulike brukergruppens interesser og behov lokalt og regionalt (Utdanningsdirektoratet 12.05.05).

.De tre neste målformuleringene handler om organisering og samarbeid:

- tydeliggjøre roller og oppgaver mellom etater og samarbeidsparter på karriereveiledningsfeltet
- styrke samarbeidet mellom grunnskole og videregående opplæring
- styrke arbeidet om karriereveiledning som virkemiddel mot arbeidslivet og arbeidsmarkedspolitikken (Utdanningsdirektoratet 12.05.05).

Ansvar for voksenopplæringen er i Lov om voksenopplæring fra 1976 delt mellom statlig, fylkeskommunalt og kommunalt nivå. Staten har blant annet ansvaret for å utvikle og gi tilskott til fylkeskommuner, kommuner og diverse organisasjoner som driver voksenopplæring, samt sørge for at voksne får dokumentert sin kunnskap på alle nivåer i utdanningssystemet. Fylkeskommuner og kommuner har også ansvar for å utvikle tjenesten, samt utarbeide planer og gi tilskott til organisasjoner og institusjoner etter de prinsippene som er fastlagt i loven (Lov nr. 35, 28.05.1976, §§ 3-5).

Den siste loven som styrer arbeidet med karriereveiledning er introduksjonsloven. Denne hjemler kommunenes ansvar for å tilby nyankomne innvandrere et introduksjonsprogram som skal omfatte norskopplæring, samfunnskunnskap og tiltak som forbereder til videre opplæring eller tilknytning til yrkeslivet (Lov nr. 80, 04.07.2003 § 4).

Bestemmelsene i disse lovene innebærer at det statlige ansvaret for karriereveiledning er fragmentert, men at hovedvekten er forankret i Arbeids- og inkluderingsdepartementet, Arbeids- og velferdsetaten, Kunnskapsdepartementet og i Utdanningsdirektoratet på statlig nivå. Fylkeskommunene har ansvaret for veiledning i videregående skoler, i tilknytning til voksenopplæring og kompetansevurdering. Arbeids- og velferdsetaten på fylkesnivå vil ha ansvaret for å yte tjenester til sine brukere, mens kommunene har ansvaret for veiledning i grunnskoler, voksenopplæring og introduksjonsprogrammer for nyankomne innvandrere. Delt ansvar medfører at forpliktelsene til å finansiere karriereveiledning også er delt med hensyn på hvilke oppgaver nivåene har ansvaret for.

### 1.3 Koordinering og samordning av aktører i karriereveiledning

Partnerskapene, og de prosjektene for karriereveiledning som utgår fra dem, knytter sammen aktører både på statlig, fylkeskommunalt og kommunalt nivå. I tillegg knyttes karriereveiledning opp mot arbeidslivets aktører både som medvirkende i partnerskap, deltakere i iverksetting av tiltak og som leverandører av input til utforming av og innhold i karriereveiledningen. Disse ulike aktørene må samordnes og det kan gjennomføres på flere måter. Det kan, på den ene siden, etableres lovpålagt samarbeid i det offentlige styringshierarkiet. På den andre siden kan det etableres forholdsvis uforpliktende fora som har informasjonsutveksling som hovedtema. Som mellomformer kan det etableres partnerskap eller nettverk.

### **Hierarki**

Den klassiske byråkratimodellen medfører at forskjellige saksområder organiseres i sektorer og at sektorene er organisert hierarkisk mellom nivåene i styringssystemet. Innenfor sektorene skjer utviklingen som differensiering av politikkområdene. Når nye tiltak skal iverksettes foregår det ved å etablere nye parallelle systemer. Det kan eventuelt foregå hierarkisk i allerede eksisterende sektor eller etat, men kan da avstedkomme revirmarkeringer mellom medarbeidere i nye og gamle tiltak (Hjern 2007). For å hindre en slik utvikling kan iverksettingen av nye tiltak skje som lovpålagt samarbeid mellom etater eller nivåer. Iverksettingen av Arbeids- og velferdspolitikken på kommunalt nivå kan karakteriseres som å foregå i et slikt lovpålagt samarbeid.

### **Partnerskap**

Partnerskap kan inngås på alle nivåer i styringssystemet og det ligger i begrepet at partnerskapet flytter tyngden fra offentlig myndighetsutøvelse i styringshierarkiet til samarbeid mellom ulike offentlige instanser, og mellom offentlige og private aktører. Private aktører kan være både organisasjoner i sivilsamfunnet og bedrifter med inntjeningsmålsettinger. Forventningene til partnerskapet er at ulike ressurser virker sammen og forsterker hverandre slik at kapasiteten til å iverksette, det vil si å fatte beslutninger som angår tjenestefeltet, delta i produksjonen og yting av tjenesten, ideelt sett kommer styrket ut. Ressurser kan være økonomiske og administrative, eller det kan dreie seg om å stille visse former for kompetanse og kunnskap til rådighet, samt å gi informasjon (Rhodes 1996; Pierre 2000).

Kjennetegn ved partnerskapene er for det første at aktørene som deltar har felles mål eller oppgaveløsning, og at det eksisterer et handlingsrom for uavhengige aktører som går inn med ressurser. Videre at partnerskapene ha legitimitet som innebærer at aktørenes deltakelse er forankret politisk og administrativt. Relasjonene aktørene inngår i, i partnerskapene, bør være forpliktende og rollene de ulike aktørene har bør være tydelige. Til sist at det foreligger en klart definert ledelse, samt at styringen baseres på dialog. Dialog innebærer at det skapes møteplasser og samhandlingsarenaer der regionale og lokale aktører involveres.

### **Nettverk**

Grensene mellom hva som er partnerskap og hva som er nettverk er ikke skarpe og begrepene brukes synonymt. I en empirisk analyse vil det likevel være mulig å skille partnerskap fra nettverk ved å fokusere på og identifisere i hvilken grad de sentrale trekkene ved partnerskapet

er tilstede i forskjellige samordningsfora. Det er spesielt viktig å fokusere på at nettverk kan etableres uten at det er enighet om mål og om at det skal samarbeides for å nå et eventuelt mål. Derfor kan nettverk i større grad være en uforpliktende relasjon der det ikke nødvendigvis skal iverksettes en gitt politikk, men der denne politikken for eksempel skal utvikles, eller der aktører skal overbevises om at de bør delta i arbeidet mot et gitt mål. Aktører i nettverket deltar derfor ikke nødvendigvis med økonomiske eller andre former for materielle ressurser, men de kan delta ved å stille kunnskap og kompetanse til rådighet.

### **Fora for informasjonsutveksling**

En siste form for koordinering og samordning som skal nevnes er etablering av fora for informasjonsutveksling. Slike fora vil ha mange likhetstrekk med nettverket der det også selvfølgelig byttes informasjon. I tillegg til at de ikke forplikter aktører til å delta med materielle ressurser, vil de også kunne være mer eller mindre tilfeldige med hensyn på grad av regularitet og deltakende aktører.

### **Oppsummering**

Partnerskap er den løsningen norske myndigheter i større og større grad velger når nye tiltak skal iverksettes og det er brukt begrepet partnerskap om iverksetting av karriereveiledning i både Stortingsmelding nr. 30 2003-2004 og Stortingsmelding nr. 16 2006-2007. Partnerskap på regionalt nivå iverksettes som et resultat av den rollen fylkene har fått som strategiske utviklingsaktører, en rolle som kan iverksettes ved å etablere regionale utviklingsprogrammer (RUP), noe alle fylker har gjort.<sup>4</sup>

Da Utdanningsdirektoratet inviterte til forsøksvirksomhet i 2005, ble det også påpekt at virksomheten skulle drives innenfor rammene av partnerskap. Aktørene direktoratet henviste til var den gang:

....skole, Aetat, arbeidslivets organisasjoner, næringsliv, høyere utdanning og andre offentlige og private instanser for å få et koordinerende organ på regionalt nivå....  
(Utdanningsdirektoratet 12.05.2005).

Det kan dermed forventes at det er etablert partnerskap for karriereveiledning på fylkesnivå i alle tre fylker. Som det påpekes i St. melding nr. 16 (2006-2007) vil iverksetting av offentlig politikk i en

---

<sup>4</sup> I programmene skal det samarbeides nært med regional stat, arbeids- og næringsliv, samt kommuner og organisasjoner. RUP skal bidra til målrettet og strategisk bruk av virkemidler på fylkesnivå (NOU 2000:22).



partnerskapsmodell øke den lokale handlefriheten og lokale løsninger vil kunne bli forskjellige.

## 1.4 Metode

Rapporten baserer seg metodisk på dokumentstudier og intervjuer. Det er hentet inn dokumenter fra de aktørene som har stått ansvarlige både for initierings- og gjennomføringsfaser for de tre partnerskapene for karriereveiledning som kartlegges her. Dokumentene omfatter også lover, Stortingsmeldinger og rapporter som er laget på nasjonalt nivå. I det empiriske arbeidet er det brukt beslutningsunderlag for saker til fylkestingene, samt søknader og prosjektplaner. Det er gjennomført intervjuer med ansvarlige på fylkesnivå, samt med ledere og medarbeidere i karriereveiledningen.

## 1.5 Rapportens gang

Videre i rapporten presenteres partnerskapet og karriereveiledningsprosjektet i Akershus i kapittel to, kapittel tre gjør det samme for Nordland og kapittel fire for Telemark. I kapittel fem gis det en oppsummering av kompetanse, tjenesteproduksjon, og med hvilke erfaringer informantene har gjort med sine respektive organisatoriske løsninger for samordning av innsatsene for karriereveiledning. Der drøftes også de organisatoriske løsningene og de bidragene de gir til styring av karriereveiledningen noe mer inngående.

---

## 2 Partnerskap for karriereveiledning i Akershus

### 2.1 Innledning

**Akershus fylkeskommune** dekker et flateareal på 4917 kvadratkilometer. Den omfatter 22 kommuner og til sammen over 500 000 innbyggere. Fylket er delt i fire lokalområder som administrasjonen kaller regioner: Øvre Romerike, Nedre Romerike, Follo og Vestregionen. Fylkeskommunene har ansvaret for 33 videregående skoler og det er 85 skoler med ungdomstrinn innenfor fylkets grenser. Arbeidsmarkedet er felles med Oslo, mens det varierer sterkt innenfor fylkesgrensene med hensyn på at det trengs både kunnskapsintensiv og ufaglært arbeidskraft. Arbeidsmarkedet består av mange små bedrifter; transportbedrifter, varehandel, reiseliv, samt bygg og anlegg dominerer. Det karakteriseres av lav arbeidsledighet (Akershus fylkeskommune, Prosjektsøknad).

Akershus fylkeskommune er politisk organisert med fylkesting, fylkesutvalg og tre hovedutvalg. Det er opprettet fire interkommunale politiske samarbeidsråd i Akershus: Follorådet, Samarbeidsrådet for Nedre Romerike, Vestregionsamarbeidet og Øvre Romerike Utvikling. Administrativt er Akershus fylkeskommune organisert som en to-nivåmodell. Det vil si at fylkeskommunal oppgaveløsning gjennomføres i virksomheter som er direkte underlagt fylkesrådmannen. Det er til sammen 42 virksomheter ([www.Akershus.no](http://www.Akershus.no)).

### 2.2 Prosjektetablering

Akershus fylkeskommune startet arbeidet med å få i gang et prosjekt om partnerskap for karriereveiledning allerede i 2004. I fylkestinget ble det fattet beslutning om at veiledningen i skolen skulle deles i en

sosialpedagogisk del og en del for yrkes- og utdanningsveiledningen, og at veiledningen i grunnopplæringen skulle profesjonaliseres. Det ble også fattet en beslutning om å etablere fire regionale partnerskap for karriereveiledning<sup>5</sup>. Partnerskapene skulle involvere grunnopplæringen, høyskoler og universiteter, Aetat og arbeidslivets hovedorganisasjoner (Sak til fylkestinget 17.06.2004).

Beslutningen om å etablere regionale partnerskap for karriereveiledning i 2004 tok utgangspunkt i at fylkesdelplanen for Romerike hadde vedtatt å etablere et "samarbeidsforum for kompetanseutvikling på Romerike". Dette skulle nedfelles i et prosjekt om "Jobb- og utdanningscenter på Romerike" og lokaliseres til Jessheim videregående skole. Prosjektet var estimert til en stilling og i saken til fylkestinget poengteres det at midlene til denne burde bevilges fra fylkeskommunen. Det settes også fram forventinger om at prosjektet på sikt vil utløse ressurser fra involverte parter (Sak til fylkestinget 17.06.2004). Det påpekes i søknaden til Utdanningsdirektoratet at karriereveiledning er et tiltak igangsatt under regionalt utviklingsprogram (RUP), og har inngått en samarbeidsavtale med Oslo kommune samt hovedorganisasjonene i arbeidslivet om en felles yrkes- og utdanningsmesse (Akershus fylkeskommune prosjektsøknad 2005, Akershus Fylkeskommunes årsrapport 2005).

Prosjektet ble kalt "Regionale partnerskap for karriereveiledning i Akershus". Fylkeskommunen ved avdeling for opplæring og tjenester samt avdeling for regional utvikling var ansvarlige for prosjektet. Det ble etablert som et helhetlig prosjekt med fire delprosjekter. I delprosjektene er det prosjektledere og prosjektmedarbeidere. Det ble ansatt fire prosjektmedarbeidere som også kalles koordinatorene. Prosjektet omtales i dag som "Karriere Akershus" og at det profileres som en "merkevare". Målsettingen med prosjektet er at det skal utvikle forpliktende samarbeid om karriereveiledning i et livslangt læringsperspektiv på regionalt nivå i fylket. Det ble gjort et valg om at satsningen på livslang læring skulle innebære at oppmerksomheten i prosjektet i første omgang ble rettet mot overgangen mellom grunn- og videregående opplæring (Sak til fylkestinget 24.10.2006).

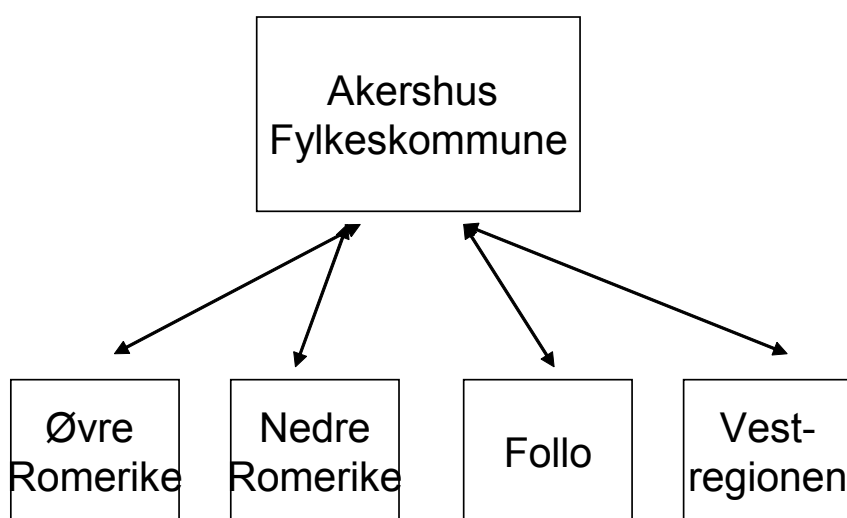
Akershus Fylkeskommune besluttet videre å prøve ut ulike tilknytningsmodeller for de fire delprosjektene i "Karriere Akershus". Det vil si at et delprosjekt ble knyttet til en videregående skole, det er region Øvre Romerike. Et ble knyttet til "Kunnskapsbyen Lillestrøm" (Nedre Romerike). Et ble lagt til en attføringsbedrift (Follo). Dette er

---

<sup>5</sup> Det poengteres i vedtaket at det etableres ett partnerskap i hver region i fylket.

nå endret og prosjektet er lagt til PPT/Oppfølgingstjenesten. Det samme er det siste prosjektet i Vestregionen. Koordinatorstillingene var i drift mellom april (Øvre Romerike) og november (Nedre Romerike) 2005. Lederne ved lokaliseringsevirkningene er ledere for prosjektene, og dermed også koordinatorenes ledere. Fylkeskommunen er arbeidsgiver. Den organisatoriske tilknytningen danner utgangspunktet for koordinatorenes arbeid for å etablere partnerskap. Fylket har også fire servicesentre for voksenopplæring. Disse er samlokalisert med "Karriere Akershus" i Øvre Romerike og Vestregionen. Det er satt i gang en prosess for å vurdere samarbeid mellom Servicesentrene, Oppfølgingstjenesten og Karriere Akershus (Intervju 27.03.07). Organiseringen kan oppsummeres slik.

Figur 2.1 *Organisering på fylkesnivå i Akershus*



I Akershus' organisasjon er det ikke etablert referansegrupper eller styringsgrupper på fylkesnivå, men det ble ved oppstarten arbeidet mye med å forankre prosjektet i interkommunale samarbeid, kommuner og nettverkene av skoleansvarlige. Det er etablert en gruppe som arbeider for et tettere samarbeid mellom Karriereveiledningen, Oppfølgingstjenesten og Servicesenteret for voksenopplæring. Kommunikasjonen går i linje mellom fylkesrådmannen og hans stab, og delprosjektene. Målsettingen om å etablere partnerskap

refererer til at de enkelte prosjektene skal etablere dem lokalt (Akershus Fylkeskommune, prosjektsøknad).

Innholdsmessig skal prosjekt ”Regionale partnerskap for karriereveiledning i Akershus” ha et fokus på redusert frafall fra videregående opplæring. Dette operasjonaliseres hovedsakelig på to måter. Den første er å styrke overgangen mellom grunn- og videregående skole og dermed rådgivningssamarbeidet mellom skoleslagene. Rådgivnings-samarbeidet skal begynne allerede ved 8. skoletrinn. Samarbeid med kommunene ble ved oppstarten definert som suksesskriterium nummer en. Den andre operasjonaliseringen er at rådgivningen skulle profesjonaliseres (Sak til fylkestinget 17.06.04, Akershus fylkeskommune prosjektsøknad 2005, intervju 27.03.07). Innenfor denne rammen har koordinatorene i alle delprosjekter arbeidet for å tilpasse og avgrense mandatet.

## 2.3 Delprosjekter i ”Karriere Akershus”

Prosjektet ”Karriere Akershus” ble opprettet med fire delprosjekter. Aktørene prosjektene arbeider opp mot er kommuner, skoleledere på begge nivå, rådgivere, veiledere og lærere i skoler på begge nivå, representanter for næringsliv, både organiserte og enkeltvis, samt Arbeids- og velferdsetaten. Det arbeides mye med å etablere og vedlikeholde forskjellige nettverk og møtefora. Det ser ut til å være tre felles trekk ved måten koordinatorene omtaler sitt arbeid med hensyn på partnerskap. Det første er at ingen av koordinatorene foreløpig har arbeidet for å forplikte av sine samarbeidsparter i et formalisert partnerskap. Det andre er at koordinatorene bruker begrepet partnerskap om seg selv og sin relasjon til sin lokale prosjektleder og fylkeskommunen. Det tredje er at diverse etablerte grupper og lignende ikke omtales som partnerskap, men at de gis betegnelser som ressurs- og referansegrupper, forum, eller arena, eventuelt at det brukes en form for egennavn på grupper. Eksempler på det kan være ”rådgivernetttverk”, ”rektorsamlinger” eller ”kommuneforum” (Intervjuer 24.04.07, 07.05.07, 14.06.07 og 03.07.07).

### 2.3.1 Øvre Romerike

Koordinatoren for partnerskap for karriereveiledning på Øvre Romerike er lokalisert ved en videregående skole. Skolen har også et servicesenter for voksenopplæringen. Det er etablert en referanse-

---

gruppe for koordinatoren.<sup>6</sup> Den har hatt skiftende medlemmer, sjeldne møter og en noe svak forankring i forhold til fylkeskommunen (Intervju 14.07.07.).

Satsningsområdene for koordinatoren i dette prosjektet er å utvikle rådgivernettsverk på tvers av skoleslag og etater, bygge nettverk mellom utdanningssektor og næringsliv, utvikle digitalt nettverk og programfag til valg, samt drive kompetanseutvikling for lærere og rådgivere (Sak til fylkestinget 24.10.2006). Arbeidet med satsningsområdene gjennomføres ved å etablere og vedlikeholde nettverk rettet mot skole, spesielt nevnes rådgivernettsverket. Nettverkene arbeider med programfag til valg og prosjekt til fordypning, og for programfag til valg er det laget en felles læreplan. Om dette tema er det inngått forpliktende samarbeid med kommunene som kan karakteriseres som et partnerskap. Til rådgivernettsverkets møter inviteres også andre aktører som kan bidra for eksempel med foredrag om veiledningsmetodikk. Skolenettsverkene anses å fungere godt (Intervju 14.06.07).

Det er videre etablert et samarbeid med Opplæringskontoret om utplassering av elever i bedrifter. Det arbeides opp mot næringslivet, nettverksarbeidet mot næringslivet anses å gå trådt. Mens det er interesse hos NHO og andre interesseorganisasjoner for næringslivet, samt i bransjer, oppfattes det som noe vanskelig å motivere enkelte bedrifter til å være aktive mot skolen (Intervju 14.06.07).

### 2.3.2 Nedre Romerike

Koordinatoren for karriereveiledningen i Nedre Romerike er lokalisert ved Kunnskapsbyen Lillestrøm og direktøren ved Kunnskapsbyen er prosjektleder. For dette prosjektet er det etablert styringsgruppe.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Referansegruppen har medlemmer fra, en kommune i regionen ved kommunaldirektør, Innovasjon Gardermoen ved leder, NHO Oslo og Akershus ved rådgivere, en videregående skole i regionen ved rektor, en ungdomsskole i regionen ved rektor, fagopplæringen ved direktør, assisterende rektor ved lokaliseringsskolen, Akershus fylkeskommune ved regionkontakt for opplæring og tjenester.

<sup>7</sup> Aktørene som har medlemmer i styringsgruppen er: en kommune i regionen ved kommunalsjef, en større bedrift ved organisasjonssjef, Arbeids- og velferdsforvaltningen Akershus ved leder arbeid, Høgskolen i Akershus ved en lektor, en videregående skole i regionen ved rektor, Kunnskapsbyen ved direktør, Akershus fylkeskommune ved regionkontakt for opplæring og tjenester.

Satsningsområdene for koordinatoren i Nedre Romerike var i 2005/2006 å arbeide for å forankre arbeidet i kommunene ved Samarbeidsrådet, bygge nettverk med institusjoner for høyere utdanning, andre private samt offentlige aktører, og medlemsbedriftene i Kunnskapsbyen. Videre var det å arbeide opp mot Kunnskapsløftet ved å arrangere konferanser og *workshops* om programfag til valg og prosjekt til fordypning, arbeide for flere lærlingplasser og drive kompetanseutvikling for lærere og rådgivere (Sak til fylkestinget 24.10.2006).

Nettverk ble etablert med rådgivere i grunn- og videregående skoler med målsetting om å forankre arbeidet med programfag til valg hos kommuner og samarbeidsrådet. Dette arbeidet har nedfelt seg som samarbeid. Det er også etablert nettverk i forhold til et prosjekt som kalles "Fra skole til arbeidsliv".<sup>8</sup> Det retter seg mot overgangen fra videregående mot høyskoler og universitet, og det er blant annet inngått en partnerskapsavtale med Høgskolen i Akershus om hospitering for elever fra videregående skoler. Videre deltar koordinatoren i relevante nettverk og arbeidsgrupper som arbeider med å fasilitere relasjonen mellom skoler, kommuner og næringsliv med hensyn på kontakt og etablering av praksisplasser og lignende. Til sist skapes det møteplasser i form av konferanser og annet (Intervju 07.05.07, Kunnskapsbyen nr. 1 2006).

### 2.3.3 Follo

Prosjektmedarbeiderstillingen i "Karriere Akershus i Follo" ble lagt til en attføringsbedrift som i utgangspunktet også hadde oppgaver knyttet til karriereveiledning for sine målgrupper. Denne bedriften, ved leder, ble dermed koordinatorens prosjektledelse. Det ble etablert både styringsgruppe og referansegruppe for koordinatoren.<sup>9</sup> Attførings-

---

<sup>8</sup> Medlemmene i nettverket er 8 videregående skoler, Høgskolen i Akershus, BI, Norges Byggscole, Ungt Entreprenørskap og Kunnskapsbyen.

<sup>9</sup> Styringsgruppen bestod av: AFK ved representant for avdeling for regional utvikling, AFK ved representant for administrasjonsavdelingen, Opplærings- og kunnskapsbedriften ved administrerende direktør, Opplærings- og kunnskapsbedriften ved prosjektleder. Referansegruppen har representanter fra følgende aktører: en kommune i regionen ved etatsleder for kultur og opplæring, en bedrift i regionen ved personlrådgiver, Arbeids- og velferdsetaten ved regionleder for arbeid, Universitetet for miljø og biovitenskap (UMB) ved prorektor, Fagopplæringen ved direktør, kunnskaps- og opplæringsbedriftens to representanter i styringsgruppen.

bedriften hadde to representanter i begge gruppene. Sammen med representanter for de andre aktørene i referansegruppen utgjorde den et solid grunnlag både for å diskutere og utvikle karriereveiledningen og for å få på plass gode nettverk som kunne danne utgangspunkt for partnerskap på sikt.

Satsningsområdene for delprosjektet i Follo for 2005 og 2006 var å etablere nettverk og forankre karriereveiledningen på leder- og rådgivernivå. Det skulle samarbeides med fagopplæringen om å etablere partnerskap med næringslivet, kartlegge aktører og aktiviteter på karriereveiledningsfeltet, samt behovet for partnerskap mellom skole og næringsliv. Den siste målsettingen var å drive kompetanseutvikling for rådgivere i grunn- og videregående skoler (Sak til fylkestinget 24.10.2006).

Forankringen på leder- og rådgivernivå var et satsningsområde der prosjektmedarbeideren opplevde sitt arbeid som vellykket. Det samme gjelder for målsettingen om å drive kompetanseutvikling for rådgiverne i grunn- og videregående skoler. Kartleggingen av aktører og aktiviteter på karriereveiledningsfeltet, samt å se på muligheter for å etablere partnerskap mellom skole og næringsliv ble opplevd som å gå trådt. Lokaliseringen av delprosjektet for karriereveiledning til attføringsbedriften var omstridt. Ved intervjutidspunktet er prosjektmedarbeideren omlokalisert (Intervjuer 27.03.07 og 03.07.07) og ”Karriere Akershus Follo” er per august 2007 lokalisert til PPT/Oppfølgingstjenesten.

### 2.3.4 Vestregionen

”Karriere Akershus” i Vestregionen er lokalisert ved PPT/Oppfølgingstjenesten. Disse instansene er igjen samlokalisert ved en videregående skole. Servicesenteret for voksenopplæringen ligger også her. Det arbeides for å samlokalisere fylkeskommunale enheter som har oppgaver som grenser opp mot karriereveiledning (Intervju 20.04.07). Delprosjektet har en styringsgruppe og en ressursgruppe.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Medlemmer i styringsgruppen er: grunnskolen i begge kommunene, representert ved kommunalsjefer, AFK ved fylkesdirektør for opplæring og tjenester, PPT/OT i begge kommunene representert ved ledere. Representanter i ressursgruppen er: rektor ved ungdomsskole i en kommune, begge kommuners næringsråd ved ledere, begge kommuners næringsvirksomheter ved ledere, pedagogisk konsulent i en av kommunene, to virksomhetsledere (private bedrifter).



Ressursgruppen ble opprettet før styringsgruppen for å være et utgangspunkt for faglige råd og etablering av nettverk. Medlemmene representerer et variert sett av aktører.

Satsningsområdene for prosjektet i Vestregionen er å etablere nettverk og forankre karriereveiledningen hos aktører horisontalt på fylkesnivå, det inkluderer Arbeids- og velferdsetaten. Det arbeides også for å inkludere aktører i de to kommunene som prosjektet dekker. Dermed skal prosjektet arbeide med programfag til valg og prosjekt til fordypning (Kunnskapsløftet), kompetanseutvikling, etablere nettverk og møteplasser mellom skole og arbeidsliv for unge og for voksne knyttet til voksenopplæringen (Sak til fylkestinget 24.10.07).

Dette gjennomføres ved å skape møteplasser for forskjellige aktører. Det er etablert en rekke nettverk og grupper: rådgivernettsverk på grunnskole og i videregående, nettverk for rektorer, arbeidsgrupper av rådgivere og pedagogiske konsulenter, arbeidsgruppe med aktører i næringslivet. Den siste har blant annet fokus på å etablere en pool av bedrifter som har samarbeidsavtale angående utplassering av elever fra skoler.

På intervjuetidspunktet var det utarbeidet læreplan for programfag til valg og samarbeidet med kommunene om denne var kommet i faste former. Arbeidet med prosjekt til fordypning er godt i gang. Det er etablert partnerskap mellom videregående skoler og bedrifter, et tema det skal arbeides mer med. Prosjektmedarbeideren oppfatter det slik at de viktigste kontaktene, nettverkene og møteplassene er etablert. Å arbeide med denne typen grupper oppfattes som å være tungt. For eksempel kjente en del av de offentlige aktørene ikke til hverandre i utgangspunktet. Samtidig oppfattes arbeidet å gi resultater. Forskjellige aktører ser nå hva de kan tjene på et samarbeid og det oppfattes slik at det vil være mulig å etablere forpliktende partnerskap over tid. Arbeids- og velferdsetaten nevnes spesielt som en sentral aktør (Intervju 20.04.07).

## 2.4 Finansiering og andre ressurser

Alle materielle ressurser i prosjektet er fylkeskommunale. Det er også vedtatt at fylkeskommunen skal bidra med kroner 3 millioner hvert år, årene 2007 – 2010, for å styrke samarbeidet mellom grunnskolene og videregående skoler om programfag til valg. Den samme perioden skal samarbeidet mellom skole og arbeidsliv styrkes med en million

---

per år.<sup>11</sup> Dette innebærer at koordinatorene, lokaler og eventuelt prosjekter som koordinatorene støtter, finansieres av fylkeskommunale midler. Til dette legges kroner 500 000 per år som Utdanningsdirektoratet gir i støtte (Intervju 27.03.07). Hvilke ressurser aktørene som ikke er fylkeskommunale bidrar, med utover det som er spesifisert over, er i hovedsak kunnskap og informasjon, samt at de deltar med å skape møteplasser og etablere kontakter.

I tillegg bidrar kommunene økonomisk til prosjekter angående programfag til valg. Dette blir ikke obligatorisk før høsten 2008, men som vi skal se nedenfor har kommunene som dekkes av tre prosjekter kommet i gang. Som skoleeiere har kommunenes ansvar å finansiere dette arbeidet. Kommunene bidrar dermed med materielle ressurser, og for Øvre Romerike har det så langt utgjort om lag kroner 800 000 (Intervju 27.03.07, 14.06.07).<sup>12</sup> For alle fire prosjektene er det mulig å peke på at ressursene som bringes inn via andre aktører og nettverk mot private, har begrenset seg til bidrag som kan gis ved å være samtalepartner: å bidra med sin kunnskap i utviklingen av karriereveiledning i skoler, å gi råd eller informasjon.

Arbeidet med programfag til valg er en type forpliktelse mellom kommuner og fylke som kan gå inn under partnerskapsbegrepet slik det er definert innledningsvis. Det er da et skoleorientert partnerskap mellom offentlige aktører på forskjellige nivåer i styringssystemet, det er ikke tverrsektorielt. Andre aktører deltar i diverse grupper og nettverk som det på tidspunktet ikke er en målsetting å gjøre forpliktende. Det kan likevel se ut til at alle prosjektene arbeider opp mot bedriftsaktører som er i startgruppen til å bidra substansielt i et partnerskap. Bedriftene bidrar ved å stille elevplasser til rådighet (Intervjuer 20.04.07, 07.05.07, 14.06.07, 03.07.07.).

## 2.5 Kompetanse

Kompetansen i prosjektene i "Karriere Akershus" oppfattes som høy. Det er rekruttert forskjellige typer kompetanse i koordinatortstillingene, tre har bakgrunn som rådgivere/rektorer i skole, mens den

---

<sup>11</sup> Andre områder som er styrket er tiltak for Oppfølgingstjenesten, Ungt Entreprenørskap, OT-arbeidet i alle delregioner, voksenopplæringen og arbeidet for å skaffe lærlingplasser (Akershus fylkeskommune, økonomoplan 2007 – 2010).

<sup>12</sup> I revidert budsjett er det bevilget midler til det faglige arbeidet med programfag til valg som legges til fylkeskommunalt nivå. Det kan endre denne ansvarsdelingen.

fjerde har erfaring fra veiledning i fagopplæringen og har drevet med utdanningsvirksomhet i andre sammenhenger. Alle koordinatorene har variert yrkesbakgrunn, de har fulgt, eller følger en utdanning i karriereveiledning i regi av Høgskolen i Akershus.

Denne utdanningen er utviklet i samarbeid med fylkeskommunen. Det er delt i to moduler som begge gir 15 studiepoeng. Å styrke veilederes kompetanse er, som vist over, et ledd i fylkeskommunes politikk. For å nå dette målet har den over en gitt tidsperiode betalt studieavgift for interesserte veiledere. Virksomhetene har dekket utgifter til vikar og reise. I 2006 hadde 130 veiledere og andre aktuelle medarbeidere i fylket gjennomført modul en, mens 72 oppgis å enten ha fullført eller fortsatt deltar på modul 2. På kartleggingstidspunktet oppgis det at så godt som alle fylkets veiledere og andre aktuelle medarbeidere har deltatt (Notat til fylkestinget 17.11.2005, sak til fylkestinget 24.10.2006, intervjuer 27.03.07, 20.04.07, 07.05.07, 14.06.07, 03.07.07).

Det er videre utviklet et kurs for veiledning for fagkonsulenter. Det gir 15 studiepoeng. Det er også gjennomført et kurs i samarbeid med NTNU i karriereveiledning i kombinasjon med et databasert testverktøy. Det gir 7,5 studiepoeng. For det første kurset har fylkeskommunen betalt studieavgift for deltakere fra Akershus. Det er vedtatt at det fra høsten 2007 skal stilles krav om at nyansatte veiledere ved videregående skole skal ha høyere kompetanse på karriereveiledning. Det igangsatt kompetansehevingsressurser for kontaktlærere og sosialpedagogiske rådgivere (Notat til fylkestinget 17.11.2005, sak til fylkestinget 24.10.2006).

## 2.6 Tjenesteproduksjon

Målsettingen for "Prosjekt regionale partnerskap for karriereveiledning i Akershus" er en styrking av karriereveiledningen som arbeider med brukere av fylkeskommunale tiltak. Prosjektet gjennomfører arbeidet for å nå målsettingen ved å arbeide på systemnivå, det vil si mot kommuner, skoler og andre aktuelle aktører. Prosjektene er ressursentre på systemnivå. Prosjektet har ikke utviklet metoder for karriereveiledning på individnivå, og i "Karriere Akershus" drives det ikke veiledning for målgruppen jobb-byttere.

Det produseres likevel det som kan kalles karriereveiledningstjenester både på fylkesnivå, og i relasjonen mellom fylket og prosjektene. Det utvikles for eksempel informasjonsmateriell i tilknytning til tiltak fylkeskommunen arrangerer. Det dreier seg blant annet om en årlig

yrkes- og utdanningsmesse og om et visuelt veiledningsprogram som skal tilbys elever i grunnskolen. Dermed utvikles det tiltak som tar for seg problemene med frafall i videregående skole. Det har vært mange prosjekter og et eksempel som trekkes fram er et kurs som kalles "Rett førstevalg". Det er utviklet i grenseflatene mellom en videregående skole, en kommune og et voksenopplæringscenter. Koordinatorene for karriereveiledning både i Øvre og Nedre Romerike har deltatt i dette. Fylkeskommunen har også utviklet et hefte grunnskolene kan ta i bruk i sitt arbeid med programfag til valg.

På kommunalt nivå arbeides det med læreplanene for programfag til valg. Koordinatorene ved Øvre Romerike og Vestregionen understreker at dette arbeides det mye med på tidspunkt for intervju. I Øvre Romerike har koordinatoren for karriereveiledning deltatt aktivt og arbeidet er kommet så langt at det foreligger læreplan som sikrer elever på 9. og 10. skoletrinn 2 X 3 dagers utprøving av videregående skoles utdanningsprogram.<sup>13</sup> På intervjutidspunktet hadde alle elever på 9. skoletrinn gjennomført første del av programfag til valg (Intervju 14.06.07). Læreplanen er utviklet i samarbeid med kommuner.

## 2.7 Styring

Prosjektet "Karriere Akershus" er forankret i fylkeskommunen ved avdeling for opplæring og tjenester samt avdeling for regional utvikling. Det er ikke etablert styrings- eller referansegruppe for på fylkesnivå. Slike grupper er etablert i tilknytning til hvert prosjekt. Det er også i tilknytning til hvert prosjekt at de forskjellige nettverk, møtefora og grupper er etablert. Disse deltar i den faglige utviklingen, samt med å tilpasse karriereveiledningen.

Prosjektene styres administrativt og økonomisk på samme måte som andre virksomheter i linjen mellom fylkesrådmannsnivået og virksomheter. Det vil si at all rapportering angående økonomi og arbeidet generelt foregår i denne relasjonen. Det avholdes også jevnlig møter med prosjektene. Møtene omfatter også faglige spørsmål og kan medføre at prosjektene tilpasses underveis.

---

<sup>13</sup> Innholdsmessig var det lagt opp slik at første gang virket "nærskoleprinsippet", det vil si at elevene må velge et utdanningsprogram som den nærmeste videregående skolen tilbyr. I 10. klasse skal det være mulig å velge blant alle utdanningsprogrammer, men ikke det samme som ble valgt året før.

”Karriere Akershus” kan karakteriseres som et tiltak som er iverksatt dels parallelt og dels innenfor utdanningssektoren. Den styres en hierarkisk fra fylkesrådmannsnivå til prosjektledere. Den hierarkiske relasjonen er spesielt tydelig i de tre prosjektene der kun fylkeskommunale aktører er involvert i styringen. I den siste er Kunnskapsbyen Lillestrøm involvert i styringen, og løsningen nærmer seg et partnerskap. Det foregår koordinering og samordning mellom fylkeskommunale aktører, men den er ikke pålagt.

Bildet blir likevel ikke helt entydig fordi tanken om at det på sikt skal inngås partnerskap sikrer delprosjektene en viss lokal frihet til å inngå i samarbeid med ulike aktører og tilpasse karriereveiledningen. Dette medfører at styrings- og referansegrupper kan være utgangspunkt for at det på sikt kan etableres partnerskap.

Når begrepet styringsgruppe brukes kan det lede til en forventning om at gruppen inngår aktivt i styringen av koordinatorens virksomhet og at det kan fattes beslutninger som er autoritative for prosjekter, men også for de aktørene som har representanter i styringsgruppen. Det vil dermed også kunne forventes at aktørene deltar med representanter som har beslutningsmyndighet. Som det er vist til, riktignok i fotnoter, har noen det, men trolig ikke alle.

Øvre Romerike og Vestregionene hadde i utgangspunktet ikke med Arbeids- og velferdsetaten i styrings- eller referansegrupper. Denne etaten ble oppfattet som sentral og det ble arbeidet for å inkludere den i andre nettverk og arbeidsgrupper. Det samme gjelder for kunnskapsinstitusjoner, og det er arbeidet mye for å involvere dem i prosjektene.

Alle prosjektene arbeidet for å etablere samarbeid med bedrifter og næringslivets organisasjoner. Follo er det prosjektet som har oppfattet dette samarbeidet som mest problematisk. Det ble poengtert at det var viktig å stimulere til samarbeid mellom utdanningsinstitusjoner og videregående skoler, og det er etablert nettverk som involverer universiteter, BI og Høgskolene i Oslo og Akershus.

Arbeidet som er satt i gang for å samlokalisere de fylkeskommunale ressursene som grenser opp mot karriereveiledning, ble støttet av alle prosjektene og det var etablert nettverk som også arbeidet for å nå dette målet. Alle koordinatorene vektla at samlokalisering ville være et framskritt, og at forpliktende partnerskap ikke nødvendigvis var den organisasjonsformen alle fylker burde velge.

---

## 3 Partnerskap for karriereveiledning i Nordland

### 3.1 Innledning

**Nordland fylkeskommune**<sup>14</sup> dekker et flateareal på 38 456 kvadratkilometer. Den omfatter 44 kommuner og har i overkant av 236 000 innbyggere. Karriereveiledningen omfatter 22 kommuner som utgjør fem lokalområder i fylket og om lag halvparten av befolkningen. Partnerskapet på fylkesnivå arbeider også med styrking av karriereveiledningen i alle kommunene. Arbeidsmarkedet karrieresentrene skal forholde seg til er variert. Alle lokalområdene har primærnæringer som jordbruk, skogbruk, fiske, i tillegg kommer ulike former for oppdrett av vilt og fisk samt reiseliv. Flere har kraft- og annen industriproduksjon. I sentra er det servicebedrifter. I tillegg er det tre høgskolesentre i Nordland, der to ligger i kommuner som deltar i dette prosjektet. Fylket er i gang med en sammenslåing av 17 videregående skoler til 7 nye skoleenheter.

Nordland fylkeskommune har en parlamentarisk organisasjon. Det vil si at fylkestinget er øverste besluttsende myndighet og at fylkesrådet er utøvende organ. Det er sammensatt av fem fylkesråd som er ledere for hvert sitt oppgaveområde ([www.nordland.no](http://www.nordland.no)). Administrativt er fylkeskommunen organisert med avdelinger som har administrasjons-sjefer, oppgaveløsningen er organisert i virksomheter som har resultatansvar.

---

<sup>14</sup> Der ikke annet er nevnt er dette kapitlet basert på Feiring og Helgesen 2007.

## 3.2 Prosjektetablering

Prosjektet i Nordland ble initiert i 2003 av fylkets utdanningsmyndigheter og A-etat Nordland. Før prosjektet ble etablert, ble det gått bredt ut og mange aktører ble invitert til å delta i prosjektdefineringsprosessen. Blant disse aktørene var det også aktører som er medlemmer i ”Partnerskap Nordland”<sup>15</sup> som er aktørene bak utviklingsprogram Nordland. Det var også kommuner, lokale arbeidskontor, høyskole, studieorganisasjoner og voksenopplæringen deltok. Resultatet av disse innledende drøftingene var at det skulle satses på tre områder:

- Å få til en felles overbygning for karriereveiledning i fylket
- Å få på plass finansiering som et samarbeid mellom flere aktører
- Å etablere lokale veiledningssentre

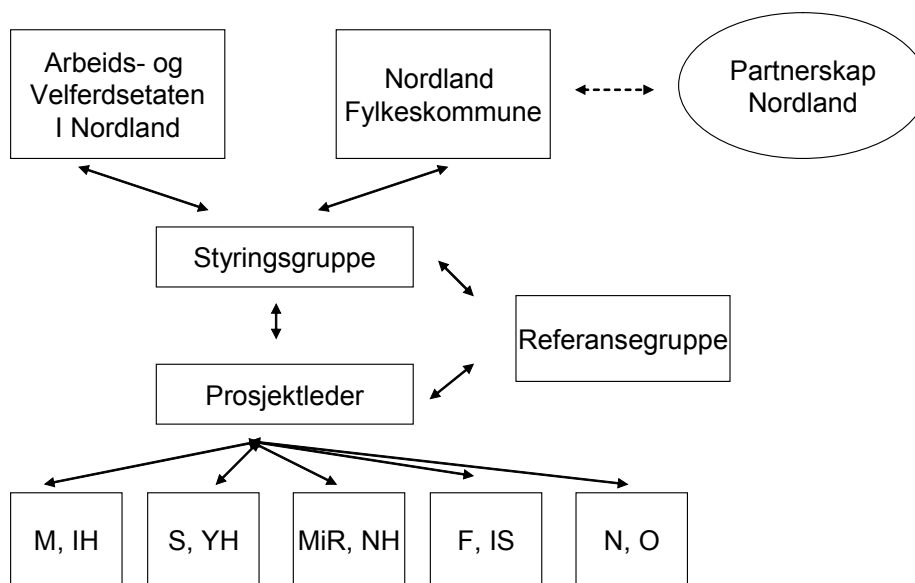
I planperioden ble det nedsatt en styringsgruppe med leder fra NAV Nordland og Nordland fylkeskommune. Da regionalt partnerskap for karriereveiledning ble etablert som et prosjekt på fylkesnivå fikk det en permanent styringsgruppe. Denne har medlemmer fra Nordland fylkeskommune, NAV Nordland, Fylkesmannen i Nordland ved utdanningsdirektøren, KS, LO og NHO. Arbeids- og velferdsdirektoratet har et medlem i gruppen. Det er leder for Arbeids- og velferdsetatens avdeling arbeid i Nordland som er leder av styringsgruppen, mens fylkeskommunen har det operative ansvaret for å drive prosjektet på fylkesnivå. I tillegg har prosjektet en referansegruppe der lokale partnerskap/prosjekter, ved medarbeidere, er representert. Partnerskapet for karriereveiledning i Nordland ble satt i gang med fem lokale prosjekter og en prosjektleder på fylkeskommunalt nivå.<sup>16</sup> De lokale prosjektene fikk styringsgrupper. På fylkesnivå kan partnerskapet framstilles som i figur 3.1:

---

<sup>15</sup> Medlemmene i Partnerskap Nordland er: Arbeids- og velferdsetaten ved kontoret for arbeid, Fylkesmannen, Fylkeskommunen, LO, NHO, Fiskeridirektoratet og Innovasjon Norge.

<sup>16</sup> Betegnelsene partnerskap og styringsgruppe brukes trolig synonymt både på fylkes- og regionalt nivå i Nordland.

Figur 3.1 Organisering på fylkesnivå i Nordland



Også i dette prosjektet bidrar Utdanningsdirektoratet med kr. 500 000, men det er Arbeids- og velferdsetaten og fylkeskommunen som er de største bidragsyterne.

### 3.3 Lokale prosjekter

Som figuren viser ble det satt i gang fem lokale prosjekter som alle har representanter i referansegruppen. Lokalt skulle det prøves ut forskjellige modeller og tilknytningsformer for karriereveiledning. Lokale prosjekter impliserer at hvem som er aktører i forskjellige grupper varierer. Hovedaktørene er kommuner, de kan også være representert via interkommunale samarbeid, grunnskoler, videregående skoler/ressursentre og Arbeids- og velferdsetaten ved kontorer for arbeid og trygd. Det har variert i hvor stor grad kommunene har gått inn med økonomiske ressurser og hvordan arbeidet har vært forankret på politisk og administrativt nivå i kommunene.



### 3.3.1 Mosjøen/Indre Helgeland

Prosjektet omfatter kommunene Vefsn, Grane og Hattfjelldal og er tilknyttet et fylkeskommunalt ressurs- og kompetansesenter (MRK). MRK er administrativt tilknyttet Vefsn videregående skole i Mosjøen. De tre kommunene varierer i størrelse, mens den største har om lag 13 000 innbyggere, mens de små om lag 1500. Det er etablert en styringsgruppe<sup>17</sup> som fungerer som lokalt partnerskap fordi de tre kommunene, Arbeids- og velferdsetaten ved kontoret for arbeid og fylkeskommunen bidrar med materielle og økonomiske ressurser.

Det operative ansvaret for veiledningen er lagt til MRK. I tillegg til et veiledingssenter lokalisert sammen med MRK er det to satellitter i de små kommunene. De små kommunene viser stor interesse, mens det måtte en del arbeid til for å forankre dette arbeidet i den store kommunen.

Senteret har til sammen noe over to hele stillinger. De to små kommunene har en 20 % stilling hver, og disse medarbeiderne har sine resterende 80 % knyttet opp mot kommunal/lokal virksomhet. Det er i henholdsvis kommunens servicekontor i Hattfjelldal og i Grane en attføringsbedrift som bistår yrkeshemmede med å få jobb. På alle tre steder er karriereveiledningen samlokalisert med et studiesenter eller studieverksted. Den resterende stillingsressursen er lagt til veiledningssenteret i Mosjøen der prosjektleder og 1-2 veiledere arbeider.

### 3.3.2 Sandnessjøen/Ytre Helgeland

Veiledningen er organisert i et senter. Ved oppstarten ble den lokalisert til Regionalt kontor for kompetanseutvikling (RKK) som er et interkommunalt samarbeid mellom seks kommuner, og som alle er medlemmer av Helgeland Regionråd (HR), fram til 01.01.07. Da ble det overført til regionrådet som har hovedansvaret for veiledningen ut prosjektperioden, det vil si fram til 31.12.07. RKK fortsetter sitt arbeid med kursformidling og kompetanseutvikling. Kommunene som bidrar

---

<sup>17</sup> Den har medlemmene: De tre kommunene, ved ordfører, varaordfører og lokal leder/veileder, fylkeskommunen, ved rektor i videregående skole, Arbeids- og velferdsetaten ved leder arbeid, Arbeids- og velferdsetaten ved leder trygd, Mosjøen Næringsforening ved styremedlem.

økonomisk til veiledningen er Alstahaug, Dønna, Herøy, Leirfjord, Lurøy og Træna. De har til sammen om lag 15 000 innbyggere.

Det er til dels tilsvarende aktører som har representanter i styringsgruppen<sup>18</sup> som i Sandnessjøen/Indre Helgeland, men det er også noe variasjon. For eksempel har de små kommunene ikke direkte representasjon i denne gruppen. Den politiske og administrative forankringen eventuelle beslutninger angående karriereveiledning har i de små kommunene blir derfor uklare.

Det er til sammen 2,25 stilling i prosjektet (per desember 2006). Det vil si at Alstahaug kommune har betalt for en 100 % stilling og 0,25% stilling er omdisponert fra fylkeskommunen. Den resterende stillingsprosenten er til prosjektleder som er ansatt i RKK/HR. De respektive institusjonene har beholdt arbeidsgiveransvaret. De små kommunene bidrar med til sammen ca 10 % av det samlede regionale økonomiske bidraget. Veiledningssenteret er lokalisert i nærheten av andre relevante aktører, blant annet NAV i Sandnessjøen, Voksenopplæringen, RKK og Alstahaug kommune.

### 3.3.3 Mo i Rana/ Nordre Helgeland

Veiledningen er organisert som et senter og samlokalisert med NAV Rana arbeid og godkjenningssentralen for realkompetansevurdering i Mo i Rana. NAV arbeid har prosjektansvaret. Veiledningssenteret betjener en befolkning på om lag 31 000 innbyggere, og kommunene varierer svært mye i størrelse. Karriereveiledningssenteret tilbyr såkalt "utekontor" i de mindre kommunene etter avtale. Det er etablert styringsgruppe som ledes av representant for vertskommunen.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Styringsgruppen har følgende medlemmer: Helgeland Regionråd ved sekretariatsleder, RKK ved pedagogisk konsulent i distriktskommune, Alstahaug kommune ved stabsleder, Fylkeskommunen ved rektor i videregående skole, Arbeids- og velferdsetaten ved leder arbeid.

<sup>19</sup> Den har følgende medlemmer: Rana kommune ved assisterende rådmann, Hemnes kommune ved enhetsleder skole, Nesna kommune ved fagkonsulent, Arbeids- og velferdsforvaltningen ved nestleder arbeid, Arbeids- og velferdsetaten ved leder trygd, Nordland fylkeskommune ved rektor vgs. Til forskjell fra Mosjøen/Indre Helgeland og Sandnessjøen/Ytre Helgeland stiller Arbeids- og velferdsetaten i Mo i Rana med nestleder og ikke leder.

Senteret har hjemler for 3,5 stillinger (per desember 2006). Tre er hele stillinger hvorav den ene er en prosjektleder og den andre er en stilling som arbeider opp mot skolene. Det arbeides også mot minoritets-språklige og mot Arbeids- og velferdsetaten, ved kontoret for arbeid. Den siste halve stillingen er en samfinansiering med Arbeids- og velferdsetaten, og vedkommende som innehar den har også saksbehandlerstilling der.

### 3.3.4 Fauske/Indre Salten

Veiledningen i Indre Salten er et delt ansvar mellom NAV kontoret i Fauske og Fauske videregående skole. Dette forsøket startet som et nettverk og er senere videreutviklet til et senter. Senteret er lokalisert ved Fauske og Saltdal videregående skoler. Det dekker kommunene Fauske, Saltdal, Beiarn og Sørfold. Fauske er den største kommunen. Det er etablert styringsgruppe.<sup>20</sup> Kontoret for kompetanseutvikling er, som nevnt tidligere, et interkommunalt samarbeid mellom kommunene. Kommunene bidrar økonomisk, men noe mindre enn andre kommuner fordi midlene kanaliseres via RKK. Veilednings-senteret opplever at det har for lite ressurser. De består av to stillinger fordelt på 3-4 personer.

### 3.3.5 Narvik/Ofoten

Veiledningen i Ofoten betjener kommunene Narvik, Ballangen, Tjeldsund, Evenes, Tysfjord og Hamarøy. Det er stor variasjon i innbyggertallet. Karriereveiledningssenteret ble først lokalisert ved en videregående skole, men er siden lokalisert til Arbeids- og velferdsetatens kontor for arbeid og dettes kundemottak i Narvik. Det er etablert styringsgruppe.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Aktørene som har representanter i styringsgruppen er: Arbeids- og velferdsforvaltningen i Fauske ved leder, Fauske (og senere Saltdal) videregående skoler ved rektorer, Regionalt kontor for kompetanseutvikling (RKK). Kommunene er ikke direkte representert i denne styringsgruppen, men er det indirekte gjennom RKK.

<sup>21</sup> Den har følgende medlemmer fra 2005: Arbeids- og velferdsetaten i Narvik ved leder arbeid, tre videregående skoler i Narvik ved rektorer, Narvik kommune ved leder for oppvekst og undervisning. Disse tre aktørene er også de som bidrar materielt til senteret.

Stillingsressursene utgjør mellom 2,1 og 2,6 stilling (for 2006) fordelt på fem personer. Alle er ansatt i skoleverket og både kommuner og fylkeskommunen avgir stillingsressurser til prosjektet. Prosjektleder har 30 %, det er en 60 % stilling og to 20 % stillinger. Arbeids- og velferdsetaten regionalt og lokalt bidrar med noen ressurser.

### 3.4 Finansiering og andre ressurser

Aktørene som er presentert i tabell 3.1 er de aktørene som deltar med økonomiske midler eller andre ressurser inn i partnerskapene. Det er forsøkt gjort rede for hvordan stillingsressursene prosjektene har er benyttet og finansiert i avsnittene om partnerskap. Dette gir en pekepinn på hvilke aktører som bidrar inn. Den viktigste enkeltaktøren i partnerskapet for karriereveiledning i Nordland er Nordland fylkeskommune og dennes bidrag, først og fremst til omdisponering av personalressurser, men også med bidragene fra utdanningsavdelingen og nærings- og samferdselsavdelingen. Deretter er Arbeids- og velferdsetaten en viktig aktør, det gjelder for forvaltningen sentralt, i Nordland på fylkesnivå og lokalt i Nordland. Utdanningsdirektoratet bidrar med 500 000 per år, NHO bidrar og den lokale innsatsen er forholdsvis stor. I tallet over lokal innsats inngår bidrag fra kommuner, Arbeids- og velferdsetaten lokale enheter og videregående skoler, samt bidragene fra private og semi-private aktører.

Tabell 3.1 *Finansiering av Partnerskap for karriereveiledning Nordland*

År\ Aktører	2004	2005	2006	2007
Arbeids- og velferdsetaten (sentralt)	800 000	800 000	800 000	1.300 000
Utdanningsdirektoratet		500 000	500 000	500 000
Aetat Bodø	50 000			
NF utdanningsavdeling	450 000	450 000	450 000	500 000
NF nærings- og samferdselsavdeling	550 000	450 000	450 000	500 000
NFK Omdisponering av personalressurser	600 000	950 000	950 000	950 000
NHO				650 000
Lokal innsats	1 550 000	1 800 000	1 500 000	2 000 000
Sum	4 000 000	5 300 000	4 740 000	5 900 000

Finansieringsmodellen avspeiler at aktører på kommunalt/lokalt nivå forsøkes integrert i partnerskapet på lokalt nivå. Så langt har interessen for arbeidet med karriereveiledning i Nordland vært veldig stor. Prosjektet er på veg over i en fase som kan kalles overføringsfasen; fra prosjekt til drift, og er dermed opptatt av å finne permanente løsninger. Det har vist seg vanskelig å få kommunene til å forplikte seg og både styringsgruppa på fylkesnivå, samt andre styringsgrupper, foreslår selv fylkeskommunen som ansvarlig for drift og arbeidsgiveransvar.

Partnerskapet for karriereveiledning i Nordland er tydeligere definert med aktører på forskjellige nivåer, med avklarte roller og arbeidsoppgaver, enn partnerskapet i Akershus. Men også i Nordland er det uklarerheter angående hva som oppfattes som et partnerskap og begrepet partnerskap brukes om ulike konstellasjoner av aktører. De brukes også om samarbeidsavtaler som inngås med enkeltaktører som mottar tjenester fra veiledningssentra. Eksempler på dette er at det inngås avtaler bilateralt med skoler om at de skal motta og selv bidra til å produsere slike tjenester for sine elever.

### 3.5 Kompetanse

Kompetansen i de fem veiledningssentrene varierer. Ved oppstarten var 4 av 5 prosjektledere kvinner, i 2007 er alle kvinner. Fire av dem har pedagogisk bakgrunn som enten lærer, rådgiver, inspektør eller leder for oppfølgingstjenesten. En er både lærer og sykepleier, og den siste har sosialfaglig bakgrunn. Det inngår 21 personer i 12 stillinger. Ved tre av fem veiledningssentre er alle veilederne pedagoger, ved de to øvrige har 2 av 3 og 2 av 4 bakgrunn fra skolen. Det vil si at 19 har erfaring med å arbeide i skole. De ansatte veilederne har fra 20 til 100 % stilling. I tillegg til erfaringene fra skole har veiledere erfarings- og utdanningsbakgrunn fra teknisk, IKT og helsevesen. Ansettelsesforholdene, ut over stillingsprosentene de har i veiledningen, er i skole, kommune, servicebedrift, Arbeids- og velferdsetaten, studiesentre, innvandrerskole m.m. En heltidsstilling har en master i veiledning fra NTNU.

Flere av veilederne er sertifisert for profrådtesten. Andre har spesiell bakgrunn i forhold til realkompetansevurderinger. Alle veilederne har tatt kurs i ”coaching” og ”motivational interviewing”, dvs. at de har variert kompetanse i bruk av metoder og strategier til bruk i veiledning av ulike målgrupper. Flere av veiledere har også arbeidet spesifikt med minoritetsspråklige og utviklet spesiell kompetanse og

teknikker i forhold til denne gruppen brukere. En noe usikker oversikt viser at mellom 10 - 24 % av tiden til prosjektlederne brukes til egen kompetanseutvikling.

Alle prosjektlederne hadde på intervjutidspunktet (oktober/november 2006) tatt videreutdanning i veiledning på Høgskolen i Nesna. Studiet er beregnet til 20 studiepoeng. I tillegg til veiledere ved sentrene deltok representanter fra Arbeids- og velferdsetaten og rådgivere i skolen.

### 3.6 Tjenesteproduksjon

Karriereveiledningen i Nordland skiller seg forholdsvis mye fra den i Akershus. Mens Akershus utviklet tjenester på systemnivå og er skoleorientert, og der involveringen av andre aktører dreide seg om å få karriereveiledningen i skolen til å fungere, har Nordland vært arbeidslivsorientert fra oppstarten. Nordland har også vektlagt utviklingen av individuelle tjenester.

På tidspunktet for kartleggingen arbeider veiledningssentra i Nordland også mot systemnivå. Hvordan det arbeidet gjennomføres varierer mellom sentra, men det er blant annet holdt kurs for Arbeids- og velferdsetaten, lokale skoler og andre interessenter. Kursene som er gitt til Arbeids- og velferdsetaten har tatt opp Kunnskapsløftet og det holdes faste samarbeidsmøter. Det samarbeides også med forvaltningen og brukere i såkalte trekantsamtaler. Videre ytes det tjenester til voksenopplæringen i form av realkompetansevurderinger. Senteret i Mo i Rana/Nordre Helgeland yter også tjenester til bedrifter. Disse dreier seg om registrering av kompetansebehov, samt utvikling og sondering av veiledningsbehov for bedrifter i omstilling.

Det arbeides videre opp mot kommuner, studiesentre og fengsel. Mot kommuner dreier det seg både om den kommunale sosialtjenesten og skoler. Alle veiledningssentrene retter sin oppmerksomhet mot hele grunnopplæringen og programfag til valg, samt prosjekt til fordypning er inkludert i deres arbeid. Det arbeides videre med å etablere nettverk opp mot skoler, deres rådgivere og veiledere. Det arbeides også for å inkludere minoritetsspråklige i veiledningen.

På individnivå ytes det individuell karriereveiledning til voksne og elever. Veiledningen til voksne ytes ved oppmøte i et veilednings-senter og antallet henvendelser er registrert. Det har vært forholdsvis stor pågang av brukere til sentrene. De har vært virksomme siden 2004, tallene som refereres i dette avsnittet er fra årene 2005-2006.

Disse årene er det gitt individuelle veiledningssamtaler til 2659 brukere, derav om lag 500 flere kvinner enn menn. 634 brukere har fått mer enn en samtale. Like i underkant av 300 samtaler ble gjennomført med minoritetsspråklige brukere. Brukernes gjennomsnittsalder er 34 år. Langt de fleste samtalene er gjennomført for å veilede brukerne mot utdanning, mens det er gjennomført om lag 600 realkompetansevurderinger.

I 2006 ble bakgrunnen til den største gruppen som henvendte seg klassifisert som "annet" (358). Deretter kommer arbeidstakere (334) og brukere som er på attføring (308). Forskjellen i antall mellom disse gruppene er altså liten. Antallet arbeidssøkende var 255, mens 74 var sykemeldte, 29 var på overgangsstonad og 14 var uføretrygdet.

Sentrene har altså en variert gruppe brukere og det ser ut til at mange selv mener de trenger en form for veiledning med hensyn på utdanning. Det var også hele 816 brukere som i 2006 henvendte seg til senteret på eget initiativ, mens 438 kom fra Arbeids- og velferdsetatens kontorer for arbeid (Oversikt over brukere av veiledningstjenester i Nordland 2005-2006).

### 3.7 Styring

Det fylkesbaserte prosjektet for karriereveiledning styres først og fremst økonomisk gjennom budsjett, regnskap og rapportering til de to direktoratene, fylkeskommunen og Arbeids- og velferdsetaten i Nordland. De lokale prosjektene eller karriereveiledningssentrene, styres økonomisk via budsjett og regnskap. Det er uklart i hvilken grad styringsgruppene, både på fylkesnivå og lokalt, bidrar til økonomisk styring.

"Regionalt partnerskap for karriereveiledning i Nordland" er fem prosjekter/karriereveiledningssentre plassert på nivå under paraplyen av et fylkesbasert partnerskap for karriereveiledning. Partnerskapet søker å integrere aktører vertikalt mellom nivåene fylke og kommune, det søkes også å integrere aktører som er interkommunale samarbeid. De integreres via lokale partnerskap kalt styringsgrupper. Fire av disse fem partnerskapene involverer både aktører som bidrar materielt med ressurser og aktører som kun bidrar inn med informasjon og kunnskap.

Fylkeskommunens representanter i de lokale styringsgruppene er rektorer for videregående skoler. Det er uklart hvilken myndighet de har som enhetsledere i fylket, men de kan trolig ikke fatte beslutninger

som binder fylkets opplæringsavdeling angående karriereveiledning. Hvem kommunene har utnevnt som representanter i styringsgruppene varierer mye. En del av de små kommunene er ikke direkte representert, men er det indirekte via interkommunale samarbeid. Trolig avspeiler representantene veiledningens status i kommunene, og mange av de kommunale representantene kan ikke fatte beslutninger som binder egen kommune. Hvordan veiledning er forankret i kommunene vil da også variere. Alle disse aktørene er likevel søkt integrert i partnerskapene. Mange aktører i styringsgruppene bidrar hovedsakelig i å utvikle veiledningen og tilpasse den til lokale forhold.

Partnerskap kan innebære at det oppstår det som kalles et interesse- og myndighetsproblem; at en kommune, fylkeskommune eller staten betaler for tjenester som ikke er en del av egen oppgaveportefølje. Dette er hovedgrunnen til at politisk og administrativ forankring er ekstra viktig for samarbeidsprosjekter av denne typen. Interessen for å bidra økonomisk til å bygge opp en tjeneste som ikke blir oppfattet som å bidra til å løse egne oppgaver vil være liten.

De lokale prosjektene styres også innholdsmessig ved direkte dialog med fylkesnivå. Dialogen er utformet som prosjektsamlinger som avholdes 4-5 ganger per år og arbeidsseminarer. På disse deltar styringsgruppene både på fylkesnivå og på lokalt nivå, samt at prosjektleder deltar.

En viktig styringsagent er den fylkesbaserte prosjektlederen som holder kontakt med styrings- og referansegrupper, samt med de lokale prosjektene, deres ledere og medarbeidere. Vedkommende holder også den kontinuerlige kontakten med nasjonale instanser, og er underlagt styringsgruppa på fylkesnivå. På lokalt nivå er Arbeids- og velferdsetaten en del av alle veiledningssentrene styringsgrupper, sammen med en fylkeskommunal representant. De har likevel trolig ulik myndighet inn i dette arbeidet, skole spørsmålene har også kommet på sentrenes agenda på et senere tidspunkt enn den individuelle veiledningen for voksne. Sentrene arbeider opp mot begge etater på tidspunktet for evalueringen, og de kan karakteriseres som å være både skole- og arbeidslivsorientert.



## 4 Karriereveiledning i Telemark

### 4.1 Innledning

**Telemark fylkeskommune** dekker et flateareal på 15300 kvadratkilometer. Den omfatter 18 kommuner og har til sammen i overkant av 166 000 innbyggere. Arbeidsmarkedet er variert med konsentrasjon av industriarbeidsplasser i Grenlandsområdet, dels er det kunnskapsintensivt. Det anses likevel at utdanningsnivået er lavt og at det trengs arbeidskraft til næringer som er lite kunnskapsbaserte.

Politisk er Telemark Fylkeskommune organisert med Fylkesting, fylkesutvalg og hovedutvalg for oppgaveområder. Det er strategiutvalg med eksterne aktører tilknyttet alle hovedutvalgene. Administrativt er fylkeskommunen organisert med seksjoner for oppgaveområder, samt resultatenheter ([www.telemark.no](http://www.telemark.no))

### 4.2 Prosjektetablering

”KompetanseForum Telemark” ble etablert 2000/2001 og arbeider med kompetanseutvikling i forhold til innbyggerne, arbeidslivet og regionens behov.<sup>22</sup> ”KompetanseForum Telemark” er toppungt med etatsledere som medlemmer. Forumet startet prosjektet ”Yrkes- og utdanningsveiledning” i 2003. Dette var et forarbeid med et mandat som sa at det skulle etableres et helhetlig system for yrkes- og

---

<sup>22</sup> Aktører i ”Kompetanseforum Telemark” er: Fylkeskommunen, Arbeids- og velferdsetaten, LO, Høgskolen i Telemark, Voksenopplæringsforbundet, Fylkesmannen, KS-Telemark og NHO (Plan for karriereveiledning i Telemark 2004-2005).

---

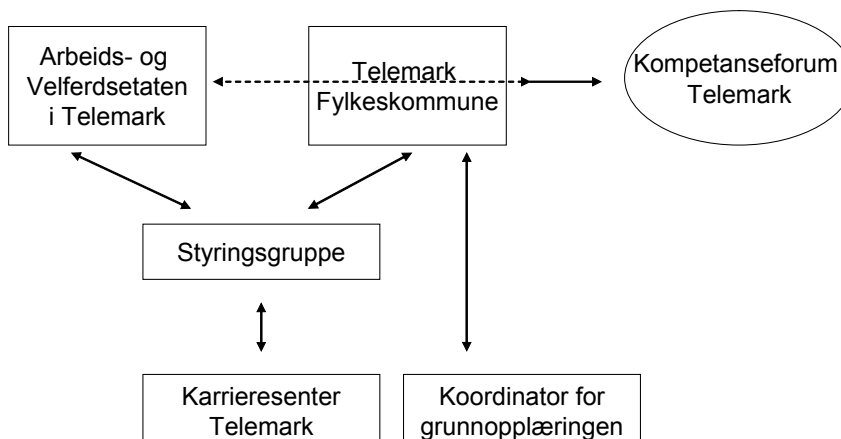
utdanningsveiledning som skulle være tilgjengelig for hele fylkets befolkning, samt tilpasses enkeltindividets behov (sak til fylkesutvalet 0058/03). Forarbeidet resulterte i tre nye prosjekter som ble realisert i 2005/2006:

- En stilling som fungerer som koordinator for rådgiverne i grunnopplæringen
- ”Karrieresenter Telemark”
- Karriereveiledningsstudiet ved Høgskolen i Telemark

De to første prosjektene er samlokalisert i ”Karrieresenter Telemark” i Skien, koordinatoren for voksenopplæringen holder også til der. ”KompetanseForum Telemark” har fortsatt et eierforhold til alle tre prosjektene og dette er nedfelt som et partnerskap for karriereveiledning. Det involverer også kommunene og det er etablert forpliktende samarbeid og underskrevet avtaler, samt at nesten alle aktørene bidrar med ressurser (Intervju en 18.04.07). Arbeids- og velferdsetaten i Telemark og Telemark fylkeskommune finansierer Karrieresenter Telemark. De utgjør også styringsgruppen som består av fylkesrådmann og direktør i Arbeids- og velferdsetaten i Telemark (karrieresentertelemark.no, intervju 30.03.07.).

Det ble arbeidet mye for å forankre partnerskapet på fylkesnivå og i kommuner. Medarbeidere og samlokaliserte prosjekter opplever tiltakene for å styrke karriereveiledningen i fylket som meget godt politisk forankret i fylkeskommunen, samt i Arbeids- og velferdsetaten. Organiseringen på fylkesnivå vises i figur 4.1.

Figur 4.1 Organisering på fylkesnivå i Telemark



I tillegg til karrieresenteret og koordinatoren for grunnopplæringen ble det også etablert et studium i karriereveiledning på Høgskolen i Telemark. Det fungerer som input til de to andre i den forstand at både vedkommende som innehar stillingen som koordinator for rådgiverne og karriereveiledere ved senteret tar et 30-poengs studie i veiledningsmetodikk ved høgskolen.

### 4.3 ”Karrieresenter Telemark”

Ved Karrieresenter Telemark er det ansatt en leder, tre karriereveiledere og en medarbeider som har funksjon som kundeveileder og informasjonsmedarbeider. Vedkommende har også som oppgave å registrere kundenes erfaringer med veiledningen. Ved senteret er koordinatoren for grunnopplæringen og voksenopplæringen samlokalisert. Fagopplæringen og etablererkontoret er ved senteret en dag i uken (Intervju en 30.03.07). Det er fattet vedtak om etablering av fire sentre, alle samlokalisert med regionale kontorer for Arbeids- og velferdsetaten. Tre vil få en halv stillingsressurs, mens det siste vil få en hel. Dette begrunnes med samarbeid med attføringscenteret i Rauland. Stillingene skal lyses ut internt i Arbeids- og velferdsetaten i Telemark (ibid).

### **Koordinatoren for grunnpoplæringen**

Koordinatoren for grunnpoplæringen har en referansegruppe som består av tre eller fire rådgivere i fylket, en rektor fra ungdomskolenivå, en representant for et skolekontor og fra det fylkeskommunale skolekontoret. Dette er en faglig gruppe som koordinatoren diskuterer diverse spørsmål med. Koordinatoren har som målsetting for sitt arbeid at overgangen mellom skoleslagene skal forenkles for elevene, at feilvalg og frafall skal reduseres, samt øke kompetansen til rådgivere og veiledere i fylket. Metodikken for å gjennomføre dette er å etablere nettverk. Det er etablert sju nettverk som inkluderer alle fylkets 18 kommuner. I disse er rådgivere og veiledere medlemmer, samt representanter for kommunenes skoleadministrasjoner og representanter for arbeidslivet og andre aktuelle aktører. Koordinatoren oppfatter det som viktig at det er beslutningsmyndighet til stede. Nettverkene arbeider med programfag til valg og prosjekt til fordypning og koordinatoren deltar i utarbeidelse av læreplaner (Intervju nr. 2 18.04.07.). Dette enkeltprosjektet har likhetstrekk med koordinatorene i prosjektene Akershus.

### **Koordinatoren for voksenopplæringen**

Koordinatoren for voksenopplæringen har ingen referansegruppe. Leder er lokalisert i fylkeskommunens administrasjon, det er også de nærmeste faglige ansvarlige. Koordinatoren flyttet til Karrieresenter Telemark da det startet opp. Vedkommende hadde tidligere vært lokalisert ved en videregående skole. Flyttingen ble udelt oppfattet som positiv. Koordinatoren oppfattet det slik at vedkommende ble mer synlig, det ble flere henvendelser, det vil si flere veiledninger og flere realkompetansevurderinger som skulle gjennomføres. Henvendelsene kommer også fra flere instanser enn før, nå kommer de fra Arbeids- og velferdsforvaltningen, fra karrieresenteret og fra attføringsbedrifter. Realkompetansevurderingene impliserer at det skal gjennomføres en rettsvurdering og koordinatoren har forvaltningsansvar som veilederne ved karrieresenteret ikke har. Derfor er roller ikke overlappende (Intervju nr. 3 18.04.07.).

## **4.4 Finansiering og andre ressurser**

Karrieresenter Telemark er finansiert 50/50 av fylkeskommunene og Arbeids- og velferdsetaten i Telemark. Arbeids- og velferdsetaten holder lokaler og betaler lønn til leder, mens fylkeskommunen betaler lønn til veiledere, samt til begge koordinatorene. I tillegg kommer

kroner 500 000 fra Utdanningsdirektoratet som fordeles med kroner 350 000 til karrieresenteret og kroner 150 000 til koordinatoren for rådgiverne. I partnerskapet er kommunene representert ved KS-Telemark, men kommunene har forpliktet seg til å delta med økonomiske ressurser tilsvarende kroner 10 000 med tillegg for kroner to per innbygger (Intervju 1 30.03.07 og 1 18.04.07). I kraft av å være skoleeier vil kommunene også delta i finansiering av programfag til valg. De ulike aktørene og stipulerte bidrag vises i tabell 4.1:

Tabell 4.1 *Finansiering av partnerskap for karriereveiledning i Telemark*

År\ instans	2006	2007	2008
Utdanningsdirektoratet	375 000	375 000	375 000
Arbeids- og velferdsetaten	300 000	800 000	800 000
Fylkeskommunen	400 000	400 000	400 000
Fylkeskommunen, utviklingsmidler	500 000	500 000	500 000
Fylkeskommunen kr. 10 000 + kr. 2 per innbygger	342 000	342 000	342 000
Arbeids- og velferdsetaten i Telemark, omgjør to stillinger	1 000 000	1 000 000	1 000 000
18 kommuner, kr. 10 000 + kr. 2 per innbygger	500 000	500 000	500 000
KompetanseForum Telemark, evt. via moderorganisasjoner	500 000	500 000	500 000
Leonardo	200 000	200 000	

I denne tabellen inngår ikke finansiering av samlokaliserte tjenester. Fram til intervjutidspunktet hadde det ikke vært mulig å få noen av de private aktørene i KompetanseForum Telemark til å forplikte seg finansielt, men det ble fortsatt arbeidet for å få det til (Sak til strategigruppe for kompetanse 21.10.05, intervju 1 18.04.07.)

Karrieresenter Telemark finansierer studiet i veiledning for sine medarbeidere. Det finansierer også innkjøp av redskaper for brukerundersøkelser og tester.

## 4.5 Kompetanse

Karrieresenter Telemark har høy kompetanse. Senteret har rekruttert forskjelligartet. Lederen er juristutdannet med erfaring fra arbeidsmarkedsetaten. Veilederne har bred arbeidslivskompetanse på

forskjellige områder og er rekruttert både fra offentlig og privat virksomhet. En er utdannet innenfor handel og kontor, og er lærer med vekt på personalbehandling og har lang erfaring fra et rekrutteringsfirma. Vedkommende har erfaring fra videregående skole og har arbeidet med kompetanseutvikling, og har erfaring som gründer. Veileder to har helsebakgrunn, samt en bachelor i organisasjonspsykologi som inneholder 60 studiepoeng i veiledning. Vedkommende har arbeidet med helsedidaktiske spørsmål og har arbeidet som *coach* og veileder. Veileder tre har en cand. mag grad i sosiologi, har veiledningsfag og erfaring fra arbeid med minoritetspråklige og bedriftsutvikling. Vedkommende har også erfaring fra en større privat bedrift og har arbeidet med å organisere samarbeid mellom skole og arbeidsliv (Intervjuer 1 30.03.07, 1, 2 og 3 24.04.07.).

Kundeveileder/informasjonsmedarbeider har en cand. mag grad fra universitet og høyskole, og går for tiden på et masterstudium, samt har arbeidserfaring som kunde- og karriereveileder i Arbeids- og velferdsetaten. Koordinatoren for grunnopplæringen er utdannet lærer, har tilleggsutdanning i rådgivning og sosialpedagogisk arbeid, samt holder på å ta veilederutdannelsen ved HiT. Vedkommende har lang erfaring både fra læreryrket og som rådgiver, også fra stillinger der det ble arbeidet med dette i kombinasjon. Koordinatoren for voksenopplæringen har bakgrunn fra helsefag, praktisk-pedagogisk utdanning, samt veiledning. Vedkommende har arbeidserfaring som lærer ved helse- og sosialfag, med arrangering av voksenopplæringskurs og prosjekt om realkompetansevurdering (Intervjuer 2 30.03.07, 2 og 3 18.04.07.).

Leder og veilederne er i ferd med å bli sertifisert for et testverktøy, og alle veiledere følger veiledningsstudiet ved HiT. Leder og informasjonsmedarbeider skal starte på dette studiet til høsten. Det arbeides aktivt med deling av kompetanse på senteret. Det har utgangspunkt i deres forskjelligartete bakgrunn og nedfeller seg ved at veilederne arbeider mest opp mot bestemte tema. En arbeider mest opp mot helse- og sosialfag, en annen mot ingeniørfag, en tredje mot lærere og skole og en fjerde mot offshorevirksomhet. Dette er så vidt begynt å nedfelle seg i fordelingen av brukere på veiledere (Intervju 1 og 2 30.03.07).

Veilederne bidrar inn til begge koordinatorenes arbeidsfelter, blant annet ved å bidra på kurs og seminarer som holdes for veiledere og rådgivere i skolene. Det holdes også veiledningskurs for rådgivere i Arbeids- og velferdsetaten. Det er utviklet et system for deling av kompetanse med forvaltningen i det som kalles "trekantsamtaler". Det vil si at for brukere som er henvist til karrieresenteret fra Arbeids- og

velferdsforvaltningen, gjennomføres det veiledningssamtaler som rådgiver i forvaltningen også deltar i. Disse samtaler medfører både at forvaltningens rådgivere lærer veiledningsmetodikk, men også at brukere opplever at informasjonen de gir om seg selv deles. Koordinatoren for voksenopplæringen gjennomfører også trekantsamtaler med Arbeids- og velferdsetatens rådgivere.

Veilederne bruker en dag i uken til oppdatering og egenutvikling. Oppdatering innebærer blant annet at veilederne skaffer seg informasjon om bransjer og yrker. Egenutvikling innebærer at det avholdes møter der det utveksles erfaringer, eventuelt at det hentes inn forelesere eller foredragsholdere til senteret. Veiledere ved karrieresenteret skal gi opplæring til nyansatte ved de nye sentrene (Intervju 1 30.03.07. intervju 1,2 og 3 24.04.07.).

## 4.6 Tjenesteproduksjon

Koordinatoren for grunnopplæringen arbeider bare på systemnivå, men målsettingen er at elevene skal erfare at de får bedre veiledning. Koordinatoren for voksenopplæringen arbeider både på system- og individnivå. Vedkommende utfører individuell veiledning og bedømming i relasjon til realkompetansevurderingene, sørger for at realkompetansebevisene skrives ut og arbeider med å etablere og drive konkrete kurs innenfor voksenopplæringen (Intervjuer 2 og 3 18.04.07.).

Karrieresenter Telemark arbeider også både på system- og individnivå. Det er gjort mye for å bygge opp en ”merkevare”. Det vil si at senteret er godt synlig fra gateplan, har en enkel tilgjengelighet og sine egne spesifikke farger som går igjen i hele senteret og i informasjonsmateriellet som er laget. Lokalet har et åpent sentrum med kontorer delvis langs ytterveggene. Lokalene er lyse og oversiktlige. I det åpne sentrumet står PCer som er til publikums avbenyttelse, det er stoler og bord med dagens aviser, samt en kaffeautomat. Dette kalles ”åpent senter”. Det ble knyttet store forhåpninger til at publikum ville benytte dette åpne senteret, det har foreløpig ikke slått like godt an som selve karriereveiledningen. Lederen har på tidspunktet for intervjuene ikke eget kontor, ellers har alle veilederne, kundeveilederen, kontakten for voksenopplæringen og koordinatoren for grunnopplæringen egne kontorer i lokalet. Lederen har en kontorpult i det åpne sentrumet og låner kontor når det skal gjennomføres kundesamtaler (Intervju 1 og 2 30.03.07.).

Eksempler på tjenester som ytes fra senteret er:

- individuell karriereveiledning
- informasjon og veiledning i tilknytning til enklere henvendelser om yrkes- og utdanningsvalg
- arbeid opp mot bedrifter som er i omstillingsfaser
- råd og informasjon til andre fylker som vil starte karriereveiledning
- bidra i informasjons- og kursvirksomhet i regi av andre aktører

### **Individuell karriereveiledning**

Den individuelle veiledningen gis til kunder som tar direkte kontakt med senteret, men den gis også til brukere fra Arbeids- og velferdsforvaltningen. Den individuelle veiledningen gis av veilederne, og det er utviklet en metodikk for å gjennomføre veiledningssamtaler. Denne metodikken impliserer at det gjennomføres en avklaring av kundens mål og kompetanse, å gi god og rett informasjon, samt å starte refleksjonsprosesser hos kundene. Refleksjonsprosesser innebærer for eksempel at det stilles spørsmål om hvorfor de ikke når sine mål. Sammen med kunden skal veilederne komme opp med ideer, og de oppfatter at de skal være tilgjengelige for å diskutere løsninger. Veilederne oppfatter at de skal øke kundenes beslutningskompetanse ved å utfordre og realitetsorientere. Begge disse elementene oppfattes som nødvendig for å sette i gang refleksjonsprosesser hos kundene. Deres mål er ofte en reorientering i forhold til der de er per i dag. Samtidig er det kundene selv som har ansvaret for å gjennomføre oppgavene knyttet til det å finne informasjon, søke skoler og annet. Den individuelle veiledningen avsluttes med en evaluering der kundene blir bedt om å fylle ut et internettbasert spørreskjema. Dette gjennomføres på senteret, gjerne i samarbeid med veilederen eller andre (Intervjuer 1 og 2 30.04.07. og 1,2 og 3 24.04.07.).

### **Enklere henvendelser**

I tillegg til individuell veiledning gir senteret informasjon og tar i mot enklere henvendelser. Det dreier seg om hjelp til å sette opp CV, råd med hensyn på jobbintervju og hjelp til å finne fram på internett om yrkes- og utdanningsveiledning nevnes som eksempler på slike henvendelser. For å hjelpe publikum med slike enklere oppgaver er det etablert en stilling som kundeveileder/ informasjonsmedarbeider. Vedkommende har også et spesielt ansvar for evalueringen som gjennomføres av hver individuelle veiledningssamtale (Intervju 2 30.04.07.).



### **Litt om hvem kundene er**

Karrieresenter Telemark har stor pågang av kunder. Det har vært åpent fra november 2006, alle kundene som har vært innom er registrert manuelt fram til 01.02.07. Per 09.03.07. er det 198 personer som har mottatt individuell veiledning, mens 76 har mottatt informasjon om yrkes- og utdanningsvalg. Det er til sammen 122 som er registrert i registreringsverktøyet som ble tatt i bruk 01.02.07. Det innebærer at disse tallene overlapper hverandre. Av de 122 har 67 fått veiledning, enten som en eller flere samtaler. Brukere registreres når veiledningen er avsluttet, det innebærer at tallet på 122 ikke inkluderer de brukere som er i et veiledningsløp på tidspunktet.

Nesten alle brukere som har vært innom senteret siden første februar, altså de 122, har Norge som opprinnelsesland. Det er flere kvinner enn menn, og den største enkeltgruppen er i alderen 36-40 år. Dernest kommer gruppen 41-45 og på tredje plass gruppen fra 20-25 år. Det er kun 8 som er under 20 år, mens det er 12 som er over 50 av de som har henvendt seg i perioden.

59 av dem som har henvendt seg til senteret har videregående skole, 24 har inntil tre års høyskole- eller universitetsutdanning, mens 17 har mer. 22 av dem har kun ungdomsskole. Denne fordelingen av utdanningsbakgrunn peker også mot at de fleste har arbeidserfaring, og det har hele 113 av dem. 62 har mer enn 10 års arbeidserfaring, mens 28 har 1-5 års arbeidserfaring.

43 av dem som har henvendt seg til senteret er i arbeid og vurderer nytt arbeid. 38 oppgir annet som begrunnelse for å henvende seg til senteret, mens fordelingen er noenlunde jevn mellom begrunnelsene sykemeldt, arbeidsledig, under yrkesrettet attføring og uføretrygdet. Det ligger mellom 14 og 19.

Senteret finner altså en meget variert kundegruppe som mener de har behov for en eller annen form for veiledning i tilknytning til skifte av jobb eller det å komme tilbake til jobb etter sykemelding, attføring, uføretrygd eller arbeidsledighet (tall gjort tilgjengelig fra Karrieresenter Telemark).

### **Arbeid på systemnivå**

Karrieresenter Telemark har en dobbel målsetting. Det innebærer at det både skal gis individuell veiledning, samt at senteret skal være en ressurs for andre eller et kompetansesenter på veiledning. Den individuelle veiledningen gjennomføres innenfor rammene av veiledningskonsepter. Disse er utarbeidet for å passe de bransjene som er representert i Telemark og utgjør modeller for veiledning og

veiledningsverktøy. Det er for eksempel laget en oversikt over viktige tema som bør være med i en god veiledningssamtale, denne kan andre aktører få del i ved forespørsel.

Konseptene skal også være utgangspunkt for å utarbeide tilbud til bedrifter i form av karriereveiledning for ansatte og ledere. Karrieresenteret er opptatt av å konkurrere i markedet mot de små og mellomstore bedriftene som kan trenge hjelp med rekruttering eller under større omstillinger. Det oppleves også at bedrifter kan ha et behov for å skaffe seg kunnskap om coaching eller karriereveiledning generelt som del av sin personalpolitikk. Karrieresenteret tenker her at det både skal kunne gå direkte inn i omstillingsprosesser, og at det skal arbeides med kurs og lignende. Eksempler på slike konsepter er ”den vanskelige samtalen”, konsept for medarbeidersamtale og konsept for å arbeide med søknader og intervjuteknikk.

Senteret er et ressurscenter for karriereveiledning i fylket. Det tilbys for eksempel kurs i veiledningsmetodikk for rådgivere i Arbeids- og velferdsetaten i Grenlandsområdet. Veilederne arbeider opp mot høyskolen og ønsker å bidra inn med sin erfaring overfor veiledningsstudiet. Det er på planleggingsstadiet å arbeide opp mot de kommunale personalavdelingene for å gi noe tilbake til kommunene. Det gis generell informasjon på arenaer som oppfattes som rette for det (Virksomhetsplan 2007, intervju 1 30.03.07, intervju 1 og 3 24.04.07.).

Alle disse oppgavene på systemnivå medfører at det arbeides for å etablere nettverk og møteplasser med offentlige og private aktører for å gjøre karriereveiledningen kjent.

## 4.7 Styring

Karrieresenter Telemark har en styringsgruppe bestående av representanter fra Arbeids- og velferdsetaten i Telemark og Telemark fylkeskommune. Det ser ut til at denne overvåker arbeidet i karrieresenteret forholdsvis tett, og rapporter og regnskap ser ut til å gå til begge instanser. Karrieresenter Telemark lager virksomhetsplan. Fylkeskommunen styrer også faglig ved å ha perspektiver som innebærer orientering mot EU-prosjekter og karrieresenteret deltar i ett prosjekt kalt ”*Gateway to guidance*” som har fokus på restarbeidskraft hos sykemeldte og uføretrygdete. Dette gjennomføres innenfor rammene av EUs Leonardo-program. I denne forbindelse avholdes det møter og konferanser som karriereveilederne både bidrar til og oppfattet at de har utbytte av. Den faglige inputen fra Arbeids-

og velferdsetaten oppfattes som annerledes. Derfra ble det gitt tydelige signaler på at det skal tilbakeføres kunnskap om veiledning, både teoretisk og praktisk, til forvaltningen (Intervju 1 30.03.07, 1 18.04.07. og 1,2 og 3 24.04.07.).

Lokale nettverk og grupper, som hovedsakelig er knyttet til koordinatoren for grunnopplæringen, fungerer også her for å gi innspill og være instanser koordinatoren kan diskutere faglige spørsmål med. Dels kan det se ut til at gruppene er etablert for å være fora for spredning og bytting av informasjon mellom koordinatoren og lokale skoler, både faglig og administrativt.

Senteret gjennomfører individuelle veiledningssamtaler med sikte på utdanning eller jobb-bytte, og det arbeider opp mot bedrifter. Koordinatoren for grunnopplæringen er et eget prosjekt og vedkommende arbeider på systemnivå mot skoler og kommuner. Karriereveiledningssenteret kan derfor sies å være orientert mot arbeidslivet, mens helheten karriereveiledningssenteret utgjør med samlokaliserte tjenester, har en orientering mot både arbeidsliv og skole.

Senterets erfaring med å arbeide på denne måten oppfattes som god. Samlokaliseringen med andre fylkeskommunale etater oppfattes som å forenkle kontakten mellom fylkeskommunale enheter for mange brukere, og som et gode for utøvelsen av den individuelle karriereveiledningen. I forhold til Arbeids- og velferdsetaten vektlegges det at hva som vil skje i framtiden er usikkert med hensyn på samlokalisering og integrering. Det oppfattes som å kunne innebære en risiko for at den målgruppen senteret når, jobb-bytterne, ikke lenger vil henvende seg hvis senteret assosieres for sterkt med Arbeids- og velferdsforvaltningen.

---

## 5 Oppsummering og diskusjon

### 5.1 Oppsummering

#### **Innledning**

Det er mange forskjeller mellom de tre prosjektene. De kan deles i fire hovedforskjeller. Den første er at Akershus ikke har etablert partnerskap på fylkesnivå. Akershus` prosjekt styres i linjen mellom fylkets administrasjon og fire prosjekter. Både Nordland og Telemark har etablert slike partnerskap. Den andre er at Arbeids- og velferdsetaten ikke spiller noen betydelig rolle i Akershus. Det gjør den i de to andre fylkene. Den tredje er at prosjektet i Akershus er fullfinansiert fra fylkeskommunen. I Nordland og Telemark deltar partnere i finansiering. Den fjerde forskjellen er at både Nordland og Telemark yter individuelle tjenester så vel som at de arbeider systemrettet mot både skole og arbeidsliv. Akershus` prosjekt arbeider kun systemrettet mot skole. Disse forskjellene vil det bli gått nærmere inn på videre i oppsummeringen.

#### **Partnerskap**

Forsøkene med karriereveiledning i de tre fylkene varierer med hensyn på hvordan koordinering og samordning mellom aktører organisatorisk er løst. De varierer mindre med hensyn på hvilke aktører som søkes mobilisert i arbeidet med karriereveiledning. Alle fylkene har regionale utviklingsprogram (RUP), i ett har disse vært mer aktive i arbeidet med karriereveiledning. I Nordland har fylkeskommunen og Arbeids- og velferdsetaten de samme medlemmene i RUP (kalt Partnerskap Nordland) og i styringsgruppen for partnerskapet for karriereveiledning. I Telemark er situasjonen den samme; Arbeids- og velferdsetaten og fylkeskommunen har medlemmer i ”KompetanseForum Telemark” og i styringsgruppen for ”Karriereveiledning Telemark”. Det ser ut til at Akershus skiller seg ut på fylkesnivå i den forstand at RUP ikke er med i dette arbeidet.

Dette gjelder ikke for arbeidet i de fire prosjektene. Akershus skiller seg også ut ved at forsøket er tilnærmet fullfinansiert fra fylkeskommunen.

Akershus har en målsetting om at partnerskapene skal etableres i tilknytning til fire prosjekter i fylket, og det er for å nå dette målet at ”Regionalt partnerskap for karriereveiledning” er etablert. De fire prosjektene som er etablert er derfor lagt til det regionale nivået innenfor fylket. Forpliktelse ved underskrifter har enda ikke vært en målsetting i Akershus, samarbeidsformen kan dermed karakteriseres som å etablere nettverk, samt møte- og informasjonsfora. I Nordland er det etablert partnerskap på lokalt nivå og fem karriereveilednings-sentre. Partnerskapene er kalt styringsgrupper. Det er uklart om dette er den funksjonen de har i og med at disse gruppene også har medlemmer som ikke bidrar med materielle ressurser. Medlemmene må også anta å ha ulik grad av beslutningsmyndighet og det er dermed uklart om de kan forplikte de aktørene de representerer, samt karriereveiledningssentrene. I Telemark arbeides det ikke for å etablere lokale partnerskap. Det er fattet beslutning om å etablere fire satellitter lokalt. De skal samlokaliseres med Arbeids- og velferds-kontorene og ha ansatte som kommer fra NAV-systemet.

#### **Arbeids- og velferdsetaten**

Arbeids- og velferdsetaten er inkludert i partnerskapene i Nordland og Telemark i den forstand at den inngår med finansieringsforpliktelser og har representanter i styringsgrupper. I Nordland inngår etaten også i lokale styringsgrupper. I Akershus inngår Arbeids- og velferdsetaten i to lokale referansegrupper, samt at de inngår i andre typer nettverk slik at forvaltningen er involvert i alle fire prosjektene. I Akershus erfares det at forvaltningen er vanskelig å mobilisere. Dette er ikke en erfaring Nordland og Telemark deler. For disse fylkene er det mulig å si at Arbeids- og velferdsetaten utviser stor interesse ved å inngå i tett samarbeid. Finansielt resulterte samarbeidet i at forvaltningen tok deler av kostnadene, i Telemark så mye som 50 %. Organisatorisk var resultatet av samarbeidet at Arbeids- og velferdsetaten fungerte som ”vertskap” for karriereveiledningssentre. Innholdsmessig var resultatet at ”trekantsamtalene” ble utviklet som metodikk. På dagens nivå er erfaringene med dette samarbeidet positivt i begge fylker. Samtidig var det noe usikkerhet omkring hvordan dette samarbeidet ville komme til å se ut i framtiden. Spørsmålet som ble stilt var om karriereveiledningen ville kunne beholde sin egenart som en tjeneste som tilbys alle, både voksne og elever, hvis den ble for tett integrert i arbeids- og velferdsforvaltningen.

## **Utdanningsinstitusjoner**

I Nordland og Telemark er høyskolene representert i referansegruppene på fylkesnivå. I Akershus er de representert i prosjektenes referansegrupper og andre typer nettverk og møtefora. For et av prosjektene har det nedfelt seg som et konkret samarbeid om hospitering for elever ved videregående skole. Samarbeidet mellom karriereveiledningen og høyskolene har vært forholdsvis intensivt, og veiledere på alle nivåer har økt sin kompetanse ved å ta høyskoleundervisning i veiledning. Dette gjelder i særdeleshet for Akershus. Rollen denne sektoren har spilt utover dette er som bidragsytere med hensyn på kunnskap om karriereveiledning, og i arbeidet for å utvikle veiledningen og tilpasse den til lokal forhold. Det ser imidlertid ikke ut til at høyskolenes egne veiledningstjenester (studie- og karriereveiledere) er systematisk trukket inn i partnerskapssamarbeidet i noen av fylkene.

## **Kommuner/skoler**

Alle tre prosjektene arbeider med grunnopplæringen. I Akershus står samarbeidet med grunnopplæringen og mot kommuner i sentrum for arbeidet i prosjektene. Arbeidet konsentreres om systemnivå. Koordinatoren for grunnopplæringen i Telemark er samlokalisert med karriereveiledningssenteret, men er et eget prosjekt. Også her arbeides det kun på systemnivå mot skoler. I disse to fylkene arbeides det med å etablere nettverk og møtefora med representanter for opplæringen og kommunenes utdanningsmyndigheter. I møtene gis det informasjon og det argumenteres for at kommunene bør styrke sitt fokus på og samarbeid med andre om veiledning. Dette gjøres også i Nordland, men der er koordinasjon mot grunnopplæringen en integrert del av karriereveiledningssentrenes arbeid. Det gis også individuell veiledning til skolens elever. Voksenopplæring og realkompetansevurdering, som også har fylkeskommunale koordinatorene i alle fylkene, er igjen integrert i Nordland i noen sentre, helt atskilt i Akershus, men samlokalisert i Telemark.

## **Kompetanse**

I alle tre partnerskapene er det også samarbeidet med bedrifter. I Akershus har dette samarbeidet fokus på utplassering av elever som trenger læreplass eller annet. I både Nordland og Telemark har samarbeidet med bedrifter en bredere basis der det også arbeides for at bedrifter kan utgjøre et marked for karriereveiledningstjenester, for eksempel ved omstillinger. Dette har implikasjoner for kompetansen karriereveiledningen har på den måten at Akershus har rekruttert personer med overveiende skolefaglig kompetanse. Det har også de

fleste av medarbeiderne i Nordland. Det understrekes at arbeidet med grunnskolen krever at de som gjennomfører det har legitimitet i skolen. Slik legitimitet kan skapes ved å ha utdanning og arbeids-erfaring som kvalifiserer for arbeid i skolen. Ut over det har alle som arbeider med karriereveiledning i de tre prosjektene tatt veiledning som fag ved en høgskole og kompetansen kan karakteriseres som høy. Det arbeides med testredskaper i alle prosjektene. I Nordland og Telemark er medarbeidere i prosesser av sertifisering.

### **Tjenesteyting**

Karrieresenter Telemark skiller seg fra karriereveiledningen i de to andre fylkene fordi det, så langt, kun er etablert ett senter på fylkesnivå. Dette driver karriereveiledning på individnivå og utarbeider metodikker for å nærme seg systemnivå, dvs. bedrifter, kommuner, etc. Dette er situasjonen også for de fem sentrene som er etablert i Nordland; det ytes tjenester på individnivå og karriereveiledningssentrene er ressurser mot systemnivå. I Akershus er karriereveiledningen en ressurs på systemnivå og medarbeidere omtaler seg som koordinatører. På samme måte som i Nordland når karriereveiledningen i Telemark segmentet av utdanningssøkere og jobb-byttere. Den gruppen som selv definerer at de trenger veiledning, men som er i jobb eller har lang arbeidserfaring, framstår i begge fylker som en betydelig andel av dem som oppsøker sentrene. I Akershus er arbeidet som drives innenfor rammene av "Karriere Akershus" kun systemrettet mot elever i skolene.

### **Erfaring**

Alle informantene, så nær som en, gjør positive erfaringer med den valgte organisatoriske løsningen. I Akershus sier mandatet for de fire prosjektene at kontakten mot kommuner er prioritert og det skal arbeides med programfag til valg. Ut fra dette mandatet oppfatter tre av fire koordinatører at de har gjort positive erfaringer med organisering og innhold i karriereveiledningsarbeidet. I Nordland er også erfaringene med egen organisasjon og eget partnerskap positive. Det er de også i Telemark. I alle de tre fylkene er engasjementet for karriereveiledning høgt og det kan se ut til at det gjøres erfaringer som vil bidra positivt til å utvikle karriereveiledning som tjeneste på individnivå og som ressursentre mot systemnivå.

Utfordringene i prosjektet er knyttet til fire forhold: tjenesteformidling på kommunalt nivå (alle tre fylkene), langsiktig involvering av arbeids- og velferdsetaten (Akershus), forpliktende involvering av kommunene (Akershus og Nordland), koordinert fagutvikling av alle som arbeider med karriereveiledning (alle tre fylkene).

## 5.2 Partnerskapene; styring og orientering

Innledningsvis i rapporten ble fire former for samordning og koordinering mellom aktører presentert. Det var hierarkisk styring, partnerskap, nettverk og fora for informasjonsutveksling. De viktigste kjennetegnene ved partnerskap er at gjensidig uavhengige aktører samordner sin innsats på et felt, at de har felles mål, at relasjonene er forpliktende og at rollene er tydelige. Til sist er det viktig at aktørenes deltakelse er forankret politisk og administrativt, dvs. legitim og at det er definert en ledelse.

Med hensyn på disse trekkene framstår de organisatoriske løsningene i de tre fylkene som forskjellige. Ytterpunktene her er Akershus på den ene siden, der det for det første ikke kan identifiseres et partnerskap på fylkesnivå og der det understrekes at det heller ikke arbeides for å etablere et forpliktende samarbeid på fylkesnivå per i dag. På den andre siden Telemark, der partnerskapet er veletablert både med hensyn på at det integrerer forskjellige aktører og at det er forpliktende. Dette ble understreket ved at underskrifter ble vektlagt for å forplikte forskjellige aktører til å samarbeide. Også i Nordland er partnerskapet veletablert på fylkesnivå med hensyn på å være tverrsektorielt og å involvere andre typer aktører. Fylket har også forpliktende samarbeid mellom aktører på lokalt nivå.

### 5.2.1 Fra nettverk til partnerskap i Akershus

Styringsgrupper kan utgjøre partnerskap hvis de representerer aktører som har beslutningsmyndighet og bidrar med å fatte beslutninger om tema og innretning, samt med ressurser. I Akershus hadde aktørene som er medlemmer i styringsgruppene representanter med ulik beslutningsmyndighet og de skal dermed trolig ikke fatte bindende beslutninger for karriereveiledningsprosjektene. De kan se ut til å fungere på samme måte som referansegrupper eller andre former for nettverk og møteplasser, der hensikten er å utvikle og tilpasse karriereveiledningen lokalt.

”Karriere Akershus”, som er de fire prosjektene, er styrt i linjen mellom fylkeskommunen og koordinatorene, og deres prosjektledere. Dette er en hierarkisk styringsrelasjon. Denne observasjonen styrkes ved at prosjektet er tilnærmet fullfinansiert av fylkeskommunen, med unntak av 500 000 kroner fra Utdanningsdirektoratet samt midler fra noen kommuner (gjelder tre av prosjektene). Den styrkes også ved at aktører utenfor fylkeskommunen kun deltar i nettverk som ikke er forpliktende. Det tverrsektorielle aspektet er også svakt og det viser



seg først og fremst ved at Arbeids- og velferdsetaten ikke er forpliktet aktør. Andre aktører deltar da med ressurser som består av kontaktskaping, kunnskap og informasjon. På den andre siden skal det foregå utvikling av prosjektene, det vil si at de skal styres faglig på prosjektnivå. Dette bryter opp den hierarkiske styringsrelasjonen, og lokale grupper har forskjellige aktører som medlemmer. I ”Karriere Akershus” framheves det at nettverkene skal være utgangspunkt for å arbeide for at det på sikt kan etableres forpliktende partnerskap i tilknytning til prosjektene.

### 5.2.2 Partnerskap på to nivå i Nordland

I Nordland er det etablert både styringsgruppe og referansegruppe på fylkesnivå. Styringsgruppen har to representanter felles med Partnerskap Nordland (henholdsvis fylkeskommunen og Arbeids- og velferdsetaten Nordland). På lokalt nivå deltar styringsgruppens aktører med representanter som har ulik status, både med hensyn på beslutningsmyndighet og finansieringsansvar. Dette leder til å konkludere med at lokale styringsgrupper i praksis fungerer på samme måte som i Akershus – med utvikling og tilpassing av karriereveiledning til lokale forhold som hovedoppgave.

Samarbeidet i regionale partnerskap har hatt utfordringer. Enkelte kommuner var ikke interessert i å forplikte seg til å yte tjenester til brukere som andre administrative enheter hadde ansvaret for. Likevel var kommunene integrert i partnerskap på regionnivå i fylket, og de så ut til fungere godt som fora for tilpassing av karriereveiledningen til lokale forhold. De lokale partnerskapene i Nordland er komplekse fordi de inkluderer flere kommuner eller interkommunale enheter, i tillegg til Arbeids- og velferdsetaten og fylkeskommunen.

Partnerskapene i Nordland er etablert for å drive både individuell karriereveiledning og arbeid mot systemnivå. Det siste året har de også arbeidet med gruppebasert og individuell veiledning for elever i grunnopplæringen. Alle karriereveiledningssentrene ytte tjenester til voksne, der de som var i arbeid utgjorde store grupper. Veiledningen treffer altså et segment av arbeidstakere som ønsker å bytte jobb. Dette medfører at partnerskapet i Nordland kan karakteriseres som både skole- og arbeidslivorientert. Det er en styrke for partnerskapet. Det kan derimot karakteriseres som en utfordring at det er etablert partnerskap både på fylkesnivå og i regioner under fylket, og at de sist nevnte partnerskapene har aktører både med og uten beslutningsmyndighet.

### **Telemark; det ”enkle” partnerskapet**

I motsetning til Akershus og Nordland, har Telemark hatt et forprosjekt som har gitt klare føringer for utforming og innhold i karriereveiledningen. Det ble gjennomført i ”KompetanseForum Telemark”. Dette medfører at organiseringen som partnerskap på fylkesnivå er tydelig, og Arbeids- og velferdsetaten er forpliktet aktør. Etaten deltar sammen med fylkeskommunen i styringsgruppen. Partnerskapet inkluderer kommunene vertikalt på fylkesnivå. Kommunene deltar med økonomiske ressurser. Det ”enkle” ved partnerskapet er at forarbeidet sørget for at det først ble inngått et partnerskap horisontalt på fylkesnivå mellom aktuelle aktører. Deretter ble kommunene inkludert. Kommunene inngår i ett partnerskap, det er på fylkesnivå. De inngår ikke i partnerskap med en rekke andre aktører på regionalt nivå i fylket slik som i Nordland, men de er med i nettverk.

Det ser også ut til at ressursene som inngår og er samlokalisert i karriereveiledningssenteret kan brukes slik at alle gruppene, både koordinatoren mot grunnopplæringen, koordinatoren for voksenopplæringen og veilederne, kan dra nytte av hverandres kompetanse. Veiledningen drives på individnivå og når segmentet av jobb-byttere og utdanningssøkere, samtidig som senteret er en ressurs for andre aktører på systemnivå. Karriereveiledningen framstår på dette grunnlaget som både skole- og arbeidslivsorientert. Denne doble orienteringen, samt et partnerskap som er oversiktlig, framstår som en styrke for Karrieresenter Telemark.

Samlet sett kan vi si at i forhold til organisering har de tre fylkene etablert ulike typer partnerskap. Telemark har etablert et enkelt partnerskap på fylkesnivå, Nordland har utviklet en todelt modell med partnerskap både på fylkesnivå og i regioner bestående av flere kommuner innen fylket, mens Akershus arbeider med å utvikle enkle partnerskap tilknyttet sine fire prosjekter.

# Litteratur

Akershus Fylkeskommune (2004): Sak til fylkestinget 17.06.04, 24.10.06

Akershus Fylkeskommune (2005): Prosjektsøknad

Akershus Fylkeskommune (2005): Notat til fylkestinget

Akershus Fylkeskommune: KarriereAkershus' hjemmesider

Akershus Fylkeskommune(2006): Utdrag fra økonomiplan 2007-2010

Feiring, M. og M. K. Helgesen (2007): "Karriereveiledning i Nordland. Evaluering av et forsøk". NIBR-rapport, kommer

Hjern, B. (2007): "Samverkan – inneord eller utmaning för den svenska modellen". I: R. Axelsson og S.B. Axelsson: *Folkhälsa i samverkan mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*.

Kunnskapsbyen (2006): "Kunnskapsbyen nr. 1. Jubileumsavsi fra Kunnskapsbyen Lillestrøm".

KarrieresenterTelemark (2007): Virksomhetsplan

KompetanseForum Telemark (2004-2005): "Prosjekt yrkes- og utdanningsveiledning. Plan for karriereveiledning i Telemark".

KompetanseForum Telemark (2005): "Sak Prosjekt Yrkes- og utdanningsveiledning"

KRD, notat til fylkene 01.07.2003. Kartlegging av partnerskapsutviklingen i fylkene.

- 
- Pierre, J (2000): "Introduction: Understanding Governance". I: J. Pierre (ed). *Debating Governance. Authority, Steering, and Democracy*. Oxford University Press, Oxford
- Rhodes, R.A.W. (1996): *Understanding governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Open University Press, Buckingham, Philadelphia
- Telemark Fylkeskommune (2003): Sak nr. 0058/03 til Fylkesutvalet: Prosjekt om yrkes- og utdanningsrettledning i Telemark
- Telemark Fylkeskommune (2005): "Sak til strategigruppe for kompetanse"
- Utdanningsdirektoratet, brev av 12.05.05.
- Lover**
- Lov nr, 35 28.05.1976: Lov om voksenopplæring
- Lov nr. 61 17.07.1998: Lov om grunnskolen og den videregående opplæringa
- Lov nr. 80 04.07.2003: Lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere
- Lov nr. 76 10.12.2004: Lov om arbeidsmarkedstjenester
- Lov nr. 20 16.02.2006: Lov om Arbeids- og velferdsforvaltningen
- Proposisjoner og Stortingsmeldinger**
- NOU 2000:22: Om oppgavefordelingen mellom stat, region og kommune
- Odelstingsproposisjon nr. 47 (2005-2006): Om lov om arbeids- og velferdsforvaltningen
- Stortingsmelding nr. 32 (1998-1999): Videregående opplæring
- Stortingsmelding nr. 30 (2003-2004): Kultur for læring
- Stortingsmelding nr. 16 (2006-2007): ...og ingen stod igjen. Tidlig innsats for livslang læring.