



**GEOG3021 – Internship – innovasjon, entreprenørskap og samfunn**

*«Hvordan jobber kompetansepiloten for å motivere små bedrifter i distriktet til å ville etter- og videreutdanne ansatte?»*

**Natalie Pettersen**

**Institutt for geografi**

**15.12.21**

**Skrevet i forbindelse med internship hos Trøndelag fylkeskommune**



**Trøndelag  
fylkeskommune**

## Sammendrag

Denne rapporten er skrevet som en del av mitt internship ute i Trøndelag fylkeskommune, og som en del av min deltagelse i prosjektet Kompetansepilot. Kompetansepilot er en testarena for treffsikker etter- og videreutdanning, og fokuset er på behovet til små bedrifter i distriktene. Bakgrunn for arbeidet med kompetansepilot er at Trøndelag står ovenfor store endringer i samfunns- og arbeidsliv i tillegg til at det i årene framover vil være flere forhold som vil påvirke kompetansebehovene i fylket. Det er mangel på arbeidskraft, og særlig relevant arbeidskraft i distriktene som er den store utfordringen, og som gjør kompetansepiloten så relevant. Det er viktig å fokusere på dette dersom man ønsker å sikre vekst og bosetting i hele landet, og dette har vært utgangspunkt for min problemstilling i denne oppgaven. Jeg har gjennomført fem semistrukturerte intervju med aktører som jobber for og med næringslivet i distriktet i Namdalen. Gjennom min forskning ønsker jeg å belyse hvilken motivasjon, og hvilke barrierer og tiltak som en må legge til rette for, men også ta hensyn til, om man skal få med de mindre bedriftene til å delta mer på kompetanseutvikling. Funnene mine viser til at det er flere hinder og barrierer som gjør at små bedrifter i distriktet ikke velger å prioritere kompetanseheving, men også hvilke faktorer som må til for å motivere og hvilke tiltak en kan gjøre for å bryte ned disse barrierene.

## Forord

Denne prosjektoppgaven er skrevet som en del av et 16 ukers internship opphold i Trøndelag fylkeskommune gjennom masterprogrammet innovasjon, entreprenørskap og samfunn på NTNU. Gjennom denne prosjektoppgaven og internshipet har jeg fått møtt mange hyggelige og engasjerte folk, som både jobber i fylkeskommunen og de som jobber ute i distriktene. Jeg vil takke alle som har hjulpet meg på veien med denne oppgaven, både de som tilrettela, men også de som sa ja til å bli intervjuet. Det har vært en spennende reise, både de oppgavene jeg har fått ta del i, og også veien til denne sluttrapporten. Jeg vil også takke fylkeskommunen som tok meg inn og ga meg alle de fine mulighetene og opplevelsene. Det har vært lærerikt, innholdsrikt og gøy. Ingen nevnt, ingen glemt. Jeg vil takke alle som har vært med meg på denne reisen, både dere som sitter i Trondheim, Steinkjer, Namdalen, Trøndelag Sør og Fosen, dere vet hvem dere er. Takk!

Natalie Pettersen

Trondheim 2021

## Innholdsfortegnelse

<i>Sammendrag</i> .....	2
<i>Forord</i> .....	3
<i>Bildeliste</i> .....	5
<i>Tabelliste</i> .....	5
<b>1. Mitt internship i Trøndelag fylkeskommune</b> .....	<b>6</b>
1.1 <i>Innledning</i> .....	6
<b>2. Beskrivelse av organisasjonen og dens virksomhetsfelt</b> .....	<b>6</b>
2.1 <i>Trøndelag fylkeskommune og deres rolle som samfunnsutvikler</i> .....	7
2.2 <i>Videreutvikling av rollen til fylkeskommunen gjennom partnerskapsbasert regional utvikling og planlegging</i> .....	8
2.3 <i>Fylkeskommunens jobb med og for innovasjon</i> .....	9
2.4 <i>Viktigheten av kompetanse</i> .....	10
2.5 <i>Kompetansepilot Trøndelag</i> .....	11
2.6 <i>Kompetanseforum Trøndelag</i> .....	14
2.7 <i>Kompetansepilot Namdalen</i> .....	15
2.7.1 <i>Kompetanseforum Namdalen</i> .....	15
<b>3. Min rolle og mine arbeidsoppgaver i organisasjonen, og refleksjoner rundt egen læring</b> .....	<b>16</b>
<b>4. Hvordan det jobbes med å motivere i kompetansepilot Trøndelag</b> .....	<b>17</b>
4.1 <i>Metode</i> .....	18
4.2 <i>Kommunikasjon ut</i> .....	18
4.3 <i>Hvordan små bedrifter søker etter ny kompetanse</i> .....	19
4.4 <i>Hvordan bedriftene spiller på aktørene når det kommer til spørsmål om utdanning og kompetanse</i> .....	20
4.5 <i>Hvordan aktørene jobber for å motivere næringsaktører til å etter- og videreutdanne seg</i> .....	21
4.6 <i>Hinder for motivasjon hos små bedrifter til å ville etter- og videreutdanne ansatte</i> .....	22
4.7 <i>Hvordan kompetansebehovet i Namdalen oppleves</i> .....	24
4.8 <i>Kompetansepiloten kan bidra mer med</i> .....	25
4.9 <i>Andre aktører som kan komme mer på banen for å motivere og mobilisere</i> .....	26
4.10 <i>Andre hinder og barrierer en må ta hensyn til</i> .....	27
<b>5. Konklusjon</b> .....	<b>29</b>
<b>Bibliografi</b> .....	<b>33</b>

## Bildeliste

Bilde 1 – Hensikten med Kompetansepilot Trøndelag.....s. 12

## Tabelliste

Tabell 1 - Barrierer/hinder for kompetanseheving i små bedrifter i distriktet.....s. 31

Tabell 2 - Motivasjon for kompetanseheving i små bedrifter i distriktet.....s. 31

Tabell 3 - Tiltak som kan motivere og bryte ned barrierer for kompetanseheving i små bedrifter i distriktet.....s. 32

# 1. Mitt internship i Trøndelag fylkeskommune

## 1.1 Innledning

I mitt internship har jeg vært ute i Trøndelag fylkeskommune, og har vært med i pilotprosjektet Kompetansepilot. I denne rapporten vil jeg ta utgangspunkt i kompetansepiloten og arbeidet rundt denne, og har valgt meg en problemstilling som går i dybden i prosjektet, som et utgangspunkt for å trekke inn pensum på innovasjon, entreprenørskap og samfunn. Som et utgangspunkt for denne rapporten ønsker jeg å se på problemstillingen:

*«hvordan jobber kompetansepiloten for å motivere små bedrifter i distriktet til å ville etter- og videreutdanne ansatte?»*

Begrunnelsen for at jeg har valgt en slik problemstilling er at den gjør det mulig for meg å gå dypere inn i de arbeidsoppgavene jeg allerede er involvert i, og samtidig er det med å spisse mine arbeidsoppgaver og min rolle i internshipet i fylkeskommunen. Jeg har hatt fem intervju og disse vil jeg bruke til å belyse fylkeskommunen og kompetansepilot Trøndelag opp mot pensum. Vil gå nærmere inn på problemstillingen, men først en del om fylkeskommunen sin jobb med innovasjon og samfunnsutvikling, og min læring og rolle i prosjektet.

## 2. Beskrivelse av organisasjonen og dens virksomhetsfelt

Jeg skal her gå inn på Trøndelag fylkeskommune sin rolle som samfunnsutvikler, og se på hvordan de jobber med innovasjon. Skal også spisse det inn på kompetansepilot Trøndelag og kompetansepilot Namdalen, da dette er prosjektet jeg har vært med på i mitt internship. Jeg presenterer også her teori som jeg knytter opp mot fylkeskommunen og piloten, og som også underbygger problemstillingen i oppgaven og funnene mine fra intervjuene.

Etter forvaltningsreformen fra 2010 har fylkeskommunene fått en sterkere rolle som regional utviklingsaktør, og samtidig har innovasjonspolitikken blitt mer regionalt begrenset.

Utformingen av innovasjonspolitikken har blitt regionalisert og fylkeskommunene har fått en sterkere rolle, som gjør at de får muligheten til og enklere utforme virkemidler som treffer Trøndelag som målgruppe som igjen bidrar til regional utvikling (Fitjar, Isaksen, & Knudsen, 2016).

## 2.1 Trøndelag fylkeskommune og deres rolle som samfunnsutvikler

Fylkeskommunen sin rolle er blitt styrket de siste årene, gjennom at de overtar flere av oppgavene som gjelder regionalt fra nasjonale myndigheter på bakgrunn av at fylkeskommunene sitter tettere på i regionene og dermed kan utarbeide løsninger som passer de ulike fylkene best. Dette er med på å styrke fylkeskommunens rolle som regional utviklingsaktør (Trøndelag fylkeskommune, 2021a). Handlinger som blir igangsatt på lokalt og regionalt nivå sees å ha flere fordeler sammenlignet med sentrale, eller ovenfra og ned tilnærminger, som direkte problemoppfatning, høy intensitet i samspillet, regionale synergier, regional strategiformulering og kollektiv læring i regionale nettverk (Tödtling, 2011). Det er blitt mer fokus på regioner og deres kunnskap, og en bruker hovedsakelig regionale ressurser med sikte på regionale fordeler som svarer på behovet til den regionale befolkningen. Som er bakgrunn for at fylkeskommunene får mer ansvar, nede der det skjer. Dette kalles for å utnytte endogene ressurser (Tödtling, 2011).

Fylkeskommunen skal ta ansvar for en helhetlig og ønsket utvikling i eget fylke gjennom sin rolle som regional utviklingsaktør. Trøndelag fylkeskommune har en rekke oppgaver og funksjoner som er viktig for samfunnsutviklingen i fylket. Den regionale samfunnsutviklerrollen handler om:

1. å gi strategisk retning til samfunnsutviklingen, tilpasset regionale og lokale forhold.
2. å mobilisere privat sektor, kulturliv og lokalsamfunn.
3. å samordne og koordinere offentlig innsats og virkemiddelbruk.

(Hofstad & Hanssen, 2015). Fra 2020 har fylkeskommunene fått flere oppgaver, som skal være med å styrke deres rolle som samfunnsutvikler og gir dem et styrket ansvar. De nye oppgavene fylkeskommunen får er på områder der de allerede har oppgaver og kompetanse, men som gjør at fylkeskommunen får flere verktøy i arbeidet for utvikling i hele fylket, inkludert distriktene, samtidig som det gir fylkeskommunen et større handlingsrom til å selv velge hvordan de vil prioritere hvordan de løser oppgavene (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019).

Regional utvikling skal ikke lenger skje ovenfra- og ned styrt, men gjennom at fylkeskommunene, kommunene og andre aktører fremmer en regional utvikling basert på regionens egne utfordringer, muligheter og ressurser (Hofstad & Hanssen, 2015). Dette kan sees i sammenheng med det Tödtling trekker fram om at handlinger som blir igangsatt på lokalt og regionalt nivå sees å ha flere fordeler sammenlignet med sentrale, eller ovenfra og

ned tilnærminger, og at en identifiserer og utnytter de endogene ressursene for regional utvikling (2011).

Lokal og regional utvikling referer ofte til den økonomiske, sosiale, økologiske, politiske og kulturelle utviklingen. Det refereres også ofte til et sett med aktiviteter som er rettet mot å forbedre velferden innenfor disse punktene, og der utvikling er et resultat av den handlingen som bidrar til å gjøre området mer produktivt eller nyttig, utvikling av eller i et område, og/eller som utvikling av og for mennesker som bor i et område (Pike, Rodriguez-Pose, & Tomaney, 2017). Lokal og regional utvikling og hvordan, hvorfor og hvor påvirkes av politikk og makt. Makt kan defineres som kapasitet eller evnen til å gjøre ting, og handle på bestemte måter. Utøvelsen og besittelsen av ulike typer makt sitter innenfor politiske institusjoner, praksiser og systemer for styring (Pike et. al., 2017). Regional utvikling i Trøndelag avhenger av hvordan Trøndelag fylkeskommune har evne til å gjøre ting i eget fylke og hvordan de velger å gjøre det.

## 2.2 Videreutvikling av rollen til fylkeskommunen gjennom partnerskapsbasert regional utvikling og planlegging

Når fylkeskommunen skal innta sin rolle som samfunnsutvikler handler det i stor grad om det å samarbeide med andre, med offentlige myndigheter, næringsliv og sivilsamfunn.

Partnerskap er derfor en sentral del av fylkeskommunen sin rolle som regional samfunnsutvikler, ettersom de er avhengige av å samarbeide med aktører i næringsliv og sivilsamfunn, blant annet for å nå målene i regionale planer (Hofstad & Hanssen, 2015). Som en konsekvens av dette har regional planlegging gjennom årene utarbeidet flere komplekst organiserte arenaer, med hensikt om å legge til rette for samhandling mellom aktører som har interesser og virkemidler knyttet til regional utvikling. Som et resultat har det regionale folkevalgte nivået fått en tydeligere rolle som nettverksnode, fasilitator, tilrettelegger, initiator og driver av partnerskap og nettverkssamarbeid, da ikke bare gjennom sin regionale planlegging, men også generelt (Hofstad & Hanssen, 2015). Kompetanseforum er et slikt nettverk, og vi skal se på dette i sammenheng med jobben i kompetansepiloten senere.

Ettersom at politiske ledere står til direkte ansvar for innbyggerne, vil de ha større interesse og responsivitet ovenfor regionale aktørers og næringslivets behov og interesser, de vil også ha bedre forutsetninger for å være koblingsboks mellom myndigheter, næringsliv og forsknings-



og utviklingsinstitusjoner. I tillegg vil de også kunne benytte virkemidler for regional utvikling på en mer hensiktsmessig måte, ettersom at de kjenner regional kontekst og regionale aktører bedre. Regional samfunnsutvikling er samarbeid, ettersom at flere private og offentlige aktører sitter med nøkkelen til å utløse endring. Samarbeid i form av partnerskap, nettverk eller råd er derfor essensielt for å få til ønsket utvikling. Å fungere som driver og fasilitator av partnerskap går ut på å etablere tillit og trygghet mellom deltagerne (Hofstad & Hanssen, 2015).

### 2.3 Fylkeskommunens jobb med og for innovasjon

Innovasjon har blitt hovedfokus for regional og lokal utviklingspolitikk på bakgrunn av den økende betydningen av både kunnskapsøkonomien generelt og av det regionale nivået med hensyn til diffusjonsorienterte innovasjoner som støtter politikk (Pike et. al., 2017).

Fylkeskommunen sin rolle som regional samfunnsutvikler går ut på å gi strategisk retning til samfunnsutviklingen, å mobilisere privat sektor, kulturliv og lokalsamfunn, og også å samordne og koordinere offentlig innsats og virkemiddelbruk. Deres rolle som samfunnsutvikler gir dermed rom for å fremme innovasjon i både offentlig og privat sektor, gjennom både samarbeid og offentlige anskaffelser (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020a, s. 19).

Mange små bedrifter har ikke tid eller ressurser til å prioritere å jobbe med innovasjon og utvikling, fylkeskommunen, og andre aktører, har derfor et ansvar for å mobilisere aktører i hele regionen til tiltak med fokus på utvikling. Det er flere offentlige virkemidler som kan benyttes for at bedriftene skal kunne se muligheten for å tenke utvikling i egen bedrift. Det finnes flere økonomiske virkemidler som kan være til nytte i startfasen for utviklingsarbeid for bedrifter, men det er også et ansvar på de som trenger mer finansiering i større prosjekter, og her vil en oppgave/rolle for fylkeskommunen være å bidra til at næringslivet i Trøndelag kan få tilgang til kapital i det private markedet (Trøndelag fylkeskommune, 2017, s. 10).

Fylkeskommunen har flere virkemidler som skal mobilisere og hjelpe næringsliv og kommuner på veien mot innovasjon. Blant disse er SkatteFUNN (skattefradragsordning for næringslivet), DistriktForsk Trøndelag (regional satsing for å mobilisere kommuner og bedrifter til å øke bruken av FoU i sitt innovasjonsarbeid) og Regionalt forskningsfond Trøndelag (skal mobilisere til økt FoU-innsats og styrke forskning for innovasjon og utvikling

i Trøndelag) (Trøndelag fylkeskommune, u.å.a). Innovasjon Norge er statens og fylkeskommunens virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet. Innovasjon Norge har også flere virkemiddel der offentlig sektor deltar sammen med næringslivet. Innovasjon Norge er fylkeskommunens operatør for finansiering av enkeltbedrifter og mottar årlig midler fra Trøndelag fylkeskommune med bakgrunn i dette formålet (Trøndelag fylkeskommune, 2021b). Fylkeskommunen finansierer også SIVA sitt næringshageprogram (tilskudd, verktøy, kompetanse og nettverk til næringshager i hele landet) (SIVA, u.å.a) og inkubatorprogram. (tilskudd, verktøy, kompetanse og nettverk til inkubatorer) og er fra 2020 oppdragsgivere for de to programmene (SIVA, u.å.b). Utover dette så bevilger også fylkeskommunen penger til andre prosjekter og programmer som er i tråd med vedtatte prioriteringer. Eksempel på dette er Interreg-prosjekter, og støtte til innovasjonsselskaper (Trøndelag fylkeskommune, 2021b).

Offentlig sektor har i nyere tid vært en innovasjonsdriver, og har også realisert flere innovasjoner som private aktører også har kunnet profittert godt på, blant annet jernbane, el-bil teknologi mm. (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020a, s. 12).

## 2.4 Viktigheten av kompetanse

Utvikling kan sees på som endringen av evnen til aktører i lokaliteter og regioner til å absorbere, produsere og utnytte kunnskap og innovasjon gjennom lærings- og kreativitetsprosesser (Pike et. al., 2017). Tilgang til arbeidskraft og relevant kompetanse er helt avgjørende for vekst og utvikling i næringslivet i Trøndelag. Trøndelag er stort og har regioner som består av ulik næringsstruktur og med ulik tilgang til utdanning og forskning. Mange regioner sliter med å få tak i relevant kompetanse, og det er derfor viktig at unge i Trøndelag tar gode og informerte valg som vil føre til arbeid og som også gir den enkelte mulighet for å utvikle sin kompetanse hele livet, dette vil sikre tilgang til den kompetansen næringslivet i regionene etterspør. God karriereveiledning og systematisk samarbeid mellom skole og arbeidsliv gjennom hele skole- og utdanningsløpet bidrar til å styrke unge i å ta informerte valg. Kompetansekartlegging hos bedriftene vil også være nyttig, ettersom det ikke er alle bedrifter som vet hvilke kompetansebehov de har (Trøndelag fylkeskommune, 2021a, s. 10). Kompetansestrategien for Trøndelag skal bidra til at regionen møter de nye kompetanseutfordringene på en offensiv måte, og strategien har som mål at virksomheter og enkeltmennesker har en kompetanse som gir Trøndelag et konkurransedyktig næringsliv, en

effektiv og god offentlig sektor, og at færrest mulig står utenfor arbeidslivet. Her er en av de viktigste grepene systematisk samarbeid gjennom forpliktende partnerskap (Trøndelag fylkeskommune, 2021c).

Næringsutvikling handler også om samfunnsutvikling, og det er klare sammenhenger mellom innovasjon og verdiskaping og å utvikle attraktive arbeidsplasser, kompetente arbeidstakere og tilstrekkelig med arbeidsstyrke til næringslivet. Det er derfor viktig å se helhetlig og tverrfaglig på sammenhenger mellom næring og øvrige samfunnsområder, da spesielt på områdene infrastruktur og kompetanse. Strategien for innovasjon og verdiskaping står på egne ben, men er også avhengig av at man ser andre strategier og handlingsplaner på flere samfunnsområder i sammenheng om en skal nå dens mål (Trøndelag fylkeskommune, 2017, s. 2). Det er derfor mange prosjekter som settes i gang som har kompetanse som fokus, et av dem er kompetansepilot Trøndelag. Man er avhengig av å skape utdanningstilbud som svarer til de kompetansebehov som regionalt næringsliv har, og for å få til dette trengs en mer systematisk dialog mellom næringslivet og de ulike kompetansetilbyderne. Gjennom sitt ansvar for både de videregående skolene og fagskolene vil fylkeskommunen ha en viktig rolle her i å tilrettelegge for denne dialogen, der både bedriftene og kompetansetilbyderne bør bli utfordret på samhandling om mer fleksible etter- og videreutdanningstilbud (Trøndelag fylkeskommune, 2017, s. 11). Her kommer kompetansepilot Trøndelag inn.

## 2.5 Kompetansepilot Trøndelag

Kompetansepilot Trøndelag en testarena for treffsikker etter- og videreutdanning.

Kompetansepilot er et treårig prosjekt finansiert over Kommunal- og moderniseringsdepartementets (KMDs) budsjett. Formålet med prosjektet er at det skal kunne bidra til å utvikle gode modeller og metoder for å treffe bedre på små og mellomstore virksomheters kompetansebehov og tilbudet av kompetansehevende tiltak i distriktene i Norge. Fylkeskommunen er prosjekteier og har det overordnede ansvaret for prosjektene. Prosjektet i Trøndelag er delt i tre distrikt, og gjennomføres i Namdalen, Trøndelag Sør og Fosen (Trøndelag fylkeskommune, 2021d). Prosjektet skal gjennomføres i samarbeid med næringsliv, kommuner, relevante utdanningstilbydere, arbeidsmarkedsaktører og eventuelle andre relevante aktører i regionene. Målet er å kunne benytte erfaringene fra delpilotene i videreutviklingen av det kompetansepoltiske arbeidet i Trøndelag (Trøndelag fylkeskommune, u.å.b).



Bilde 1 – hensikten med Kompetansepilot Trøndelag, (Trøndelag fylkeskommune, 2021d).

Bakgrunn for arbeidet med kompetansepiloten er at Trøndelag står ovenfor store endringer i samfunns- og arbeidsliv i tillegg til at det i årene framover vil være flere forhold som vil påvirke kompetansebehovene i fylket. Dette innebærer teknologiutvikling, klimautfordringer, internasjonalisering, endring i næringsstruktur, innvandring og aldring av befolkningen. Alle disse endringene er kontinuerlige og understreker viktigheten av livslang læring (Trøndelag fylkeskommune, 2021a). Det er mangel på arbeidskraft, og særlig relevant arbeidskraft i distriktene som er den store utfordringen, og som gjør kompetansepiloten så relevant. Det er behov for arbeidskraft med riktig kompetanse og man ser derfor at det er et behov for økt kompetanse for å utløse vekstpotensialet i næringslivet i distriktene. Det er viktig å fokusere på dette dersom man ønsker å sikre vekst og bosetting i hele landet. Med et fokus på regionene Namdalen, Fosen og Trøndelag Sør ønsker man å bidra til at små og mellomstore bedrifter, og det offentlige i regionene skal ha tilgang på kompetent arbeidskraft ettersom at det vil kunne ruste dem for framtidens kompetansebehov (kommunal- og moderniseringdepartementet, 2020b). I tillegg til at kompetansebehovet er stort og at en må følge med på samfunnets endringer er det også noen andre barrierer i distriktene. Blant annet sliter ofte små virksomheter i distriktene med å finne relevante utdannings- og kompetansetilbud, og særlig tilbud som er i nærheten. I tillegg er det store variasjoner i behov, både fra region til region, men også innad i regioner. Dette er bakgrunnen for kompetansepilotene, og arbeidet vil gi kunnskap om hvilke konkrete kompetansebehov bedriftene rundt om i distrikts-Norge har, og hvordan fylkeskommunen i samarbeid med utdanningstilbydere kan bidra til å løse disse problemene (kommunal- og moderniseringdepartementet, 2020b).

Motor, megler og møteplass – hvert enkelt prosjekt skal inneholde en eller flere av funksjonene som motor, megler og/eller møteplass. Motor for å være pådrivere for utdanning og kompetanseutvikling, megler for å bidra til behovsavklaring, tilrettelegging og kobling mellom tilbydere av etter- og videreutdanning og etterspørere av kompetansehevende tiltak og møteplass for å bidra til etablering og utvikling av samlingssteder/studiesteder eller digitale møteplasser for kompetanseutvikling (Namdal regionråd, u.å.a). Overordnet for kompetansepilot Trøndelag er disse rollen forelagt fylkeskommunen. Intermediaries – mellommenn – defineres som organisasjoner som utfører ulike tjenester, inkludert megling, tilrettelegging og promotering, som verdiøkende aktiviteter som er viktige for regional økonomisk vekst. Fylkeskommunen i sin rolle som motor, megler og/eller møteplass går under Yussuf (2008) sin kategori nummer fire for ulike typer kunnskapsformidlere, institusjonelle; organisasjoner, ofte offentlige etater, som tilbyr insentiver for å oppmuntre til kunnskapsoverføring og legge til rette for samhandling mellom forskere og bedrifter (Hayter, 2016).

Kompetansepilot Trøndelag er en pilot og en testarena for treffsikker etter- og videreutdanning. Testarena, testbeds, pilotering og living labs er benevnelser som ofte brukes om hverandre. I sin enkleste form kan testbeds forstås som kontrollerte eksperimentelle områder som fasiliterer hypotesetesting under realistiske forhold (Engels, Wentland, & Pfothenhauger, 2019, s. 2). Testarena eller pilotering i dette prosjektet går ut på å teste ut ulike modeller i distriktene som senere skal kunne bli varige modeller for treffsikker etter- og videreutdanning, dette stemmer godt med forståelsen av living labs som arenaer for testing i virkelighetsnære forhold (Leminen, 2013, s. 6). Både teori på testbeds og living labs understreker at man bryter ned tradisjonelle og historiske tilnærminger til innovasjon, og at det foregår på en mer eksperimentell og samarbeidende måte (Veeckman, Schuurman, Leminen, & Westerlund, 2013, s. 13).

Gjennom å identifisere og pleie egne ressurser som en besitter i en lokalitet eller region, sine endogene ressurser, blir man mer i stand til å gi varige og bærekraftige bidrag til den lokale og regionale utviklingen (Pike et. al., 2017). En av hovedfokusene for lokal og regional utviklingspolitikk er oppgradering og utvikling av folk sine evner og ferdigheter. Mennesker som bor i lokaliteter og regioner er en sentral ressurs i det at de kan oppgradere egne kvalifikasjoner og ferdigheter, både gjennom utdanning, utvikling og opplæring. Det å øke arbeidsproduktiviteten er en sentral faktor for å øke vekst, inntekter, levestandard og velvære

for en lokalitet eller en region (Pike et. al., 2017). Gjennom kompetansepilot og delpilotene skal en utnytte de menneskelige ressursene i regionene, og koble de ressursene opp mot de som trenger dem.

Erfaringene fra delpilotene vil være med å videreutvikle det kompetansepolitiske arbeidet i Trøndelag. Regionale kompetanseforum og kompetanseforum Trøndelag vil få verdifull kunnskap fra prosjektet gjennom at det tilbyr innsikt til mulige modeller for kobling av tilbud og etterspørsel av kompetanse, identifisering av kompetansebehov, samarbeidsformer, arbeidsmetodikk og erfaringsutveksling som bidrar til å styrke kompetansestrategien i regionen slik at Trøndelag kan møte nye kompetanseutfordringer på en offensiv måte (Trøndelag fylkeskommune, u.å.b). Målet med kompetansepiloten er å utvikle nye kompetansetilbud i samarbeid med videregående skoler og fagskolene som skal bidra til å sikre voksne en kompetanse som gjør dem forberedt på omstillingskrav i arbeids- og samfunnslivet. I denne sammenheng skal Kompetanseforum Trøndelag og de regionale kompetanseforumene brukes som en arena for dialog mellom aktørene (kommunal- og moderniseringdepartementet, 2020b).

## 2.6 Kompetanseforum Trøndelag

Kompetansestrategi Trøndelag skal bidra til bedre balanse mellom tilbud og etterspørsel etter kompetanse. Dette er et mål som kun kan nåes dersom det inkluderer forpliktende samarbeid, koordinering og samstyring. Kompetanseforum Trøndelag er opprettet i dette formål og er et partnerskap på fylkesnivå med ansvar for kompetansepolitikken i Trøndelag, og skal sørge for helhetlig og samordnet oppfølging av Trøndelag kompetansestrategi. Partnere i kompetanseforumet er statsforvalteren i Trøndelag, KS, NHO, NAV, VOFO, LO, NTNU, Nord Universitet, høyere yrkesfaglig utdanning, næringsalliansen for Trøndelag og Trøndelag fylkeskommune. Der sistnevnte er den som fasiliteter og tilrettelegger for forumets arbeid (Trøndelag fylkeskommune, 2021c). Kompetanseforumsstrukturen er etablert for å kunne sikre et systematisk og forpliktende samarbeid gjennom partnerskap mellom næringsliv, det offentlige og utdanningsaktører. Kompetanseforum er også etablert regionalt, og følger per i dag de tre regions pilotene; Namdalen, Fosen og Trøndelag Sør (Trøndelag fylkeskommune, 2021c). Karrieresentre, næringshager, næringsforeninger, næringsfora, og personal/kompetanseansvarlig i kommunene vil involveres i arbeidet. Kompetanseforum

Trøndelag og regionale kompetansefora skal være arenaer for dialog (kommunal- og moderniseringdepartementet, 2020b).

## 2.7 Kompetansepilot Namdalen

Stedsbasert tilnærming til lokal og regional utvikling ser på at effektive institusjoner gir et effektivt bidrag til lokal og regional utvikling på bakgrunn av deres viktige betydning for tolking og mekling av bredere økonomiske kontekster, av måten de former og koordinerer insentiver for investering og foretak, og mobilisering av interessenter rundt utviklingsagendaer lokalt og regionalt (Pike et. al., 2017). Stedsbasert tilnærming er en effektiv måte å utvikle lokaliteter og regioner, og det er akkurat dette en ønsker gjennom å dele kompetansepilot Trøndelag i tre ulike distriktsregioner, slik at de ulike delpilotene kan utvikle sitt prosjekt til å passe sitt distrikt.

Tilgang på kompetent arbeidskraft er en forutsetning for vekst og utvikling i hele landet, og er avhengig av en politikk som baserer seg på ulike forutsetninger og ulike behov i regionenes geografi, demografi og nærings-/arbeidsliv. Namdalen som en av de mest rurale distriktene i Trøndelag er invitert av Trøndelag Fylkeskommune til å delta i prosjektet (Namdalen regionråd, u.å.b). Sysselsettinga i Namdalen er preget av høy andel offentlig virksomhet, og det er stor etterspørsel etter helsefaglig kompetanse. I tillegg er det også etterspørsel etter kompetanse i skoler og barnehager og innenfor barnevern. I privat sektor etterspørres det arbeidstakere med både høyere utdanning og yrkesfaglig/fagskole utdanning. Namdalen har gjennomsnittlig en befolkning med lavere utdanning enn landsgjennomsnittet, men også lavere enn det som er gjennomsnittet i Trøndelag. En av regionens største utfordringer er derfor rekruttering av nok, og nok kompetent, arbeidskraft. Målene i kompetansepiloten med vekt på etter- og videreutdanning passer dermed godt med behovet i Namdalen. En ønsker å komme ut med nye måter å arbeide på og nye modeller, målet er innovasjon som skal kunne bidra til utvikling i regionene (Namdalen regionråd, u.å.b).

2.7.1 Kompetanseforum Namdalen driftes av Namdal Regionråd. Deltagerne i forumet er Nord Universitet, Trøndelag høyere yrkesfagskole, videregående skoler i Namdalen, opplæringskontor, LO, NAV, næringsaktører og kommuner. Forumet er en viktig ressurs som en møteplass for å oppnå felles forståelse av status, utfordringer og muligheter i Namdalen (Namdalen regionråd, u.å.b).

Med utgangspunkt i at det er vanskelig å rekruttere folk med riktig kompetanse i Namdalen, er det derfor viktig å motivere små bedrifter i distriktet til å heve kompetanse hos sine ansatte for å stå bedre rustet til å møte det behovet bedriftene har og vil ha, og som også er en følge av de kontinuerlige endringene samfunnet står og vil stå ovenfor. Det er dette som er utgangspunktet for min problemstilling, da jeg ønsket å se på hvordan kompetansepiloten jobber for å mobilisere og motivere til etter- og videreutdanning hos små bedrifter i distriktene. Piloten har kontakt med næringsliv gjennom samarbeid med næringshagene, næringsforeningene og klyngene i Namdalen. Jeg har derfor vært i kontakt med fem aktører fra Namdalen som representerer næringslivet, for å se på akkurat dette med hvordan en kan motivere til etter- og videreutdanning hos de små bedriftene. Dette skal jeg komme tilbake til, etter et lite innblikk i mine oppgaver og min læring i prosjektet.

### 3. Min rolle og mine arbeidsoppgaver i organisasjonen, og refleksjoner rundt egen læring

I min periode hos fylkeskommunen har jeg vært med i prosjektet kompetansepilot Trøndelag. Her har jeg fått vært med å planlegge og deltatt på samlinger, og vært både sekretær, paneldeltager og tilrettelegger. Dette har vært lærerikt både basert på det å få være med å planlegge og utføre, men også gjennom koblingen til alle de personene som jeg møtte på samlingene. Jeg har også vært med og sett på kommunikasjonsplan, kommunikasjon ut av prosjektet. I november var jeg også med på læringsarena i Asker, der alle fylkeskommunene og deres kompetansepiloter var samlet for å dele erfaringer. På denne samlingen hadde jeg et innlegg som tok utgangspunkt i prosjektoppgaven min og de funnene jeg hadde samlet inn gjennom intervju. Dette fordi tema og problemstilling som jeg valgte var veldig relevant for flere av fylkene i sin jobb med kompetansepilot, og de problemene de ser i forhold til dette tema. Her fikk jeg gode tilbakemeldinger og de andre på samlingen ga uttrykk for at mye av det jeg hadde funnet i min forskning var noe de også opplevde hos seg i sine distrikt. Jeg hadde også dette innlegget i et annet arbeidsmøte vi hadde for næringslivet i delpiloten Trøndelag Sør. Oppgaven min har altså vært et fokus også i internshipet, ettersom oppgaven ble til noe nyttig som kunne presenteres og brukes på flere samlinger, og som kan brukes videre i formingen av kompetansepilot Trøndelag. Jeg fikk god hjelp av folk i kompetansepiloten og delpilotene til å tilrettelegge for intervju, på bakgrunn av at denne prosjektoppgaven vil kunne brukes som et verktøy for dem i videre utvikling av piloten. Jeg



har kommet med mine erfaringer og kunnskap som student, og føler jeg har blitt inkludert i mye spennende arbeid.

Jeg gikk inn i fylkeskommunen med lite kjennskap om organisasjonen, og har som en følge av mitt arbeid lært både om fylkeskommunen som organisasjon og om ulike roller i organisasjonen. Jeg har også lært å planlegge og samarbeide på tvers av avdelinger og lokasjoner (Trondheim og Steinkjer, men også Namdalen, Trøndelag Sør og Fosen). Videre har jeg lært om Trøndelag fylkeskommunes samfunnsutvikler rolle, og hvordan de jobber for egen region og særlig distriktene gjennom min rolle i kompetansepiloten, og hvor viktig denne rollen er for lokal og regional utvikling. Særlig har jeg lært om hvordan fylkeskommunen jobber med kompetanse gjennom sine strategier og prosjekter for å bidra til økt kompetanseheving i samfunnet. Dette i hovedsak gjennom kompetansepiloten, men også gjennom å bli inkludert i andre prosjekter fylkeskommunen har hatt. Kompetanse er noe som er et gjennomgående tema i det meste av arbeid som gjøres i organisasjonen, og det har vært svært nyttig å få være med i et prosjekt som har som mål og finne gode modeller for å kartlegge behovet for kompetanse i regionene.

#### 4. Hvordan det jobbes med å motivere i kompetansepilot Trøndelag

Kompetansepilot Trøndelag har som formål å bidra på kompetanseområdet for små bedrifter i distriktene. Det er viktig å belyse viktigheten av utdanning for omstilling og læring for arbeidsliv i rask endring, og at evnen til omstilling, innovasjon og samhandling vil avgjøre hvordan man evner å videreutvikle samfunnet. En annen ting er det med læring i arbeidslivet, dette er viktig ettersom at virksomheter som jobber systematisk med kompetanseheving i sin organisasjon vil få større muligheter til å forsterke sin innovasjonsevne, konkurransekraft og verdiskaping. Små kommuner og mindre selskaper kan ha liten strategisk kapasitet og vil ha behov for et system som mobiliserer til kompetanseutvikling i arbeidslivet (Trøndelag fylkeskommune, 2021a). Her blir fylkeskommunen med prosjektet kompetansepilot viktig. Det er viktig at bedriftene ser at arbeid med kompetanse er viktig, og blir motivert til å ha kompetanseutvikling som en strategi for egen bedrift og ansatte. Jeg har derfor problemstillingen: *«hvordan jobber kompetansepiloten for å motivere små bedrifter i distriktet til å ville etter- og videreutdanne ansatte?»*.

## 4.1 Metode

I denne prosjektoppgaven ønsket jeg å ha en problemstilling som tok utgangspunkt i en av delpilotene til kompetansepilot Trøndelag, og valgte meg ut kompetansepilot Namdalen som utgangspunkt da jeg hadde kjennskap til denne regionen fra før. Jeg ønsket et fokus på en av delpilotene ettersom dette gjorde at jeg i internshipet vinklet meg litt mer inn mot denne piloten, og fikk være med en god del ute i distriktet, ute der det skjer. Det var viktig for meg at problemstillingen også var nyttig inn i kompetansepilot arbeidet, slik at både jeg og kompetansepiloten ville ha nytte av den. Oppgaven ser på hvordan kompetansepiloten jobber for å motivere, og dette gjør de gjennom de partnerne de har på kompetansesarbeidet. Med utgangspunkt i dette tema og den problemstillingen ønsket jeg å foreta intervju for å få svar på problemstillingen. Jeg har i mine intervju snakket med en aktør fra NAV, en fra InnovArena (klynge), en fra Namdal næringsforening, en fra Namdalskysten næringsforening og en fra innovasjonsselskapet iNam. Disse aktørene presenterer indre, ytre og midtre Namdal, og gir derfor samlet et bilde av Namdalen som helhet. Tre av intervjuene foregikk ansikt til ansikt, men to ble avholdt via teams. Det ble søkt inn til NSD og etter godkjenning der ble intervjuene gjennomført, og det ble gjort opptak og transkribering av intervjuene i etterkant. Dermed fikk jeg sett fellestrekkene og fordelte disse etter tre gjennomgående tema; barrierer/hinder, motivasjon og tiltak. Det er gjennom samtykkeerklæring gjort kjent at aktørene ikke blir presentert med navn, men gjennom hvilken aktør de er, og det ble også avklart at rapporten kan deles med interessenter når den er ferdigstilt. Aktørene fikk tilgang på rapporten før innlevering og før andre aktører fikk lest den, slik at de fikk mulighet til å gi beskjed dersom noe av det de har sagt er blitt tatt ut av kontekst. Aktørene har kommet med mange like innspill og de fleste funnene kan derfor sies å være representativt for Namdalen da det framstår som at aktørene opplever behovet veldig likt for regionen. I tillegg har jeg presentert mine funn på to samlinger, og fikk mange tilbakemeldinger om at det også gjelder for deres regioner og distrikter. Dette så jeg særlig når jeg presenterte for alle kompetansepilotene på samling i Asker. Der fikk jeg mange tilbakemeldinger om at folk opplevde det samme i sine distrikt som det jeg hadde funnet ut, og mange av funnene kan derfor sies å være representativt for behovet i distriktene i Norge.

## 4.2 Kommunikasjon ut

Aktørene som har vært intervjuet i denne oppgaven er valgt ut basert på sitt arbeid og sitt kjennskap til næringslivet i Namdalen, jeg starter derfor med å se på hvordan aktørene

kommuniserer med næringslivet, og hva de opplever at fungerer best. Aktørene har noen ulike, men også flere like former for kommunikasjon ut til bedrifter/medlemmer. Det flere ser er at direkte kontakt med bedriftene er viktig og det som ofte fungerer best, der de har en til en samtaler ute i bedriftene. Teams trekkes også fram som nyttig virkemiddel, særlig trekkes det fram av InnovArena, som forteller at de bruker teams som en kanal for deling både mellom medlemsbedriftene og også ut til medlemsbedriftene. INam trekker fram at de har jevnlig kontakt med bedriftene gjennom frokostmøter, men at de også prøver å nå ut til næringslivet gjennom større samlinger som foredrag blant annet. Til slutt er det flere av aktørene som trekker fram nettside og sosiale medier som viktig kommunikasjonskanal, både for å få informasjon ut, men også for å synliggjøre seg selv. Namdal næringsforening er også aktiv på plattformen Snapchat, der de inviterer næringslivet i Namdalen til å ta over kontoen for en dag for å presentere seg selv. Denne er blitt populær, og en aktiv form for inkludering og synliggjøring av næringslivet. Mail trekkes også fram av Namdal næringsforening som veldig nyttig, med fokus på å sende få og relevante e-poster som næringslivet setter pris på og har nytte av.

#### 4.3 Hvordan små bedrifter søker etter ny kompetanse

De fleste aktørene opplever at det er veldig variert hvordan de små bedriftene søker etter ny kompetanse, men at de fleste er såpass opptatt av drift at det å sette seg inn i ny kompetanse ofte ikke blir prioritert med tanke på tid. En barriere for de små er at det ikke er ressurser til å drive kompetanseutvikling. Det trekkes fram av InnovArena at de små bedriftene er avhengige av en motor, noen som forstår deres drift så godt at man nesten kan servere bedriftene det de trenger, ettersom bedriftene selv synes det er vanskelig å vite hva de trenger og hvordan de skal få tak i det. Det trekkes også fram av Namdalskysten næringsforening at for bedriftene er det viktig med en interesseorganisasjon som fasiliteter og driver arbeid på det strategiske området.

Namdalen næringsforening ser at de små bedriftene ofte søker etter kompetanse først når behovet melder seg. De ser at de mindre bedriftene ofte oppsøker ny kompetanse når det oppstår et behov, noe de selv ikke klarer å løse, eller når det er kommet et pålegg eller en forskrift om at de må gjøre det. Namdal næringsforening forteller: *«ser i forhold til det med f.eks. miljøsertifisering, ettersom det offentlige krever miljøsertifisering i anbudsprosessene sine, så kommer de minste bedriftene og sier at farken nå har vi sovet i timen, må ha*

*miljøsertifisering nå. Selv om vi har jobbet med miljøsertifisering i fem år nå, så har vi fortsatt bedrifter som kommer og sier at dem ikke er miljøfyrtårnsertifisert, og når har dere drevet med dette? Det må dere ta tak i, også har vi kanskje hatt 40 kurs på dette. Så det er veldig slik at når behovet er der så kommer dem».*

Flere av aktørene trekker fram havbruksnæringa som en bransje i Namdalen som er god på å tilegne seg kompetanse, med at de er tidlig ute og inviterer seg inn i barnehager, og begynner tidlig å jobbe med og presentere seg, og fortelle hvilke typer aktører de trenger i framtida. Svarene jeg fikk her belyser viktigheten av at noen har en rolle som motor, megler og møteplass, men også at nettverk og partnerskap er viktig for bedriftene, særlig de som er av mindre størrelse. Aktørene som jobber ut mot næringslivet er viktige i denne sammenheng, men også kompetansepilot vil være viktig og kan være et godt verktøy for å møte barrierene på dette området.

#### 4.4 Hvordan bedriftene spiller på aktørene når det kommer til spørsmål om utdanning og kompetanse

Det er forskjellig hvordan det oppleves at bedriftene spiller på aktørene når det kommer til spørsmål om utdanning og kompetanse. INam forteller at de får lite direkte henvendelser, og at de selv må være litt pådrivere, og at de må ta mer initiativ om de skal få spørsmål knyttet til kompetanseheving. Klyngen forteller at de ofte blir spurt om dette. Klynger har en koordinerende rolle for de rundt seg, og legger til rette for at bedriftene kan melde inn behov, ønsker og tanker. En klynge er en geografisk konsentrasjon av sammenkoblede firmaer i relaterte bransjer og tilknyttede institusjoner innen spesielle felt som konkurrerer, men også samarbeider. Klynger gir flere fordeler for konkurranse og lokal utvikling, blant annet ved å fremme innovasjon og gir økt tilgang til spesialisert arbeidskraft, informasjon og kunnskap (Pike, et. al., 2017). Klyngen består av et tett samspill som baserer seg på en tillitsbasert måte å jobbe på. De har også tett dialog og jevnlig månedlige møter mellom næringsliv og videregående skoler, og er koblet tett på.

Namdalen næringsforening trekker fram at bedriftene er veldig på hos dem, og at når bedriftene har behov for kompetanse er det ikke så viktig for bedriftene at det er en grad eller vektall, det som er viktig for dem er at innholdet på kursene svarer på det de har behov for. Namdalen næringsforening forteller også at de jobber langsiktig med dette opp mot fylke, der de blant

annet har fått til et opplegg på mur og betong hvor elevene kan være ute i bedrift og ta utdanningen, samtidig som de har samlingsbaserte kurs på Olav Duun videregående skole. De holder på å gjøre det samme med yrkessjåfør og anleggsmaskin. Næringsforeningen trekker fram at det innen noen år vil mangle flere tusen yrkessjåførere, og at man da må prøve å legge til rette for at de 10-15 elevene som forsvinner fra Namdalen hvert år fordi de ønsker å bli yrkessjåførere kan ta utdanningen ute i bedrift med samlinger på Olav Duun.

Begge næringsforeningene trekker fram utdanningsmessene de har i Namdalen som viktig i arbeidet med utdanning og kompetanse, der man får vist fram hvilket næringsliv som finnes i regionen, og alle de ulike jobbene som finnes i en bedrift. Dette er en interaktiv messe der bedriftene viser fram fagene, brannmenn som kommer med brannbil og stolpekltring med NTE mm. Det er også skiltet på hver enkelt stand med hvilke typer arbeidsplasser som er i hver bedrift, og de forteller at det er mange som blir overrasket når de kommer til bygg og anlegg og andre bransjer og ser at det er både HR-folk, markedsføring og økonomer i bedriftene. Distriktsenteret trekker også fram viktigheten av å synliggjøre mulighetene og behovene som finnes, både for de som bor i regionen, men også for potensielle tilflyttere. Slik får en synliggjort til ungdommen hvilke linjer som finnes på de videregående skolene og de mulighetene disse utdanningene gir, samtidig som man får gjenspeilet det behovet for arbeidskraft som regionene trenger. Dette kan bidra til at ungdommen i regionene velger utdanningsløp som er tilpasset behovet til regionen (Skavhaug, 2021).

#### 4.5 Hvordan aktørene jobber for å motivere næringsaktører til å etter- og videreutdanne seg

Hvordan aktørene jobber med å motivere skal vi se nærmere på nå. INam nevner at de motiverer gjennom utviklingssamtaler med bedriftene, hvor de tar opp temaet kompetanse og om det er mangel eller behov for kompetanse. Klyngen nevner at de har årlig kompetansekartlegging av klyngebedriftene, og at også de tar tak i de direkte bestillingene som bedriftene har. I tillegg er også klyngen ute i bedriftene og ser om det er noe bedriftene burde ha lagt inn bestilling på, om det er områder de jobber mye med for å se om det burde ha bestilt noe kompetanse på det, og dermed ordner med bestillingene som bedriftene har. NAV trekker fram at det også handler om å motivere bedrifter til å tørre å ta inn de som står litt utenfor.

Namdal næringsforening trekker fram at de ser at det i hovedsak handler om informasjon, og at motivasjon for lederne til å ta etter- og videreutdanning er at de ser at de får igjen noe i den andre enden. De ser at svaret ofte er økonomi, og at dersom bedriftene skal sende noen på et kurs eller de skal tilegne seg ny kompetanse så er det nødvendig for dem å se at de sitter igjen med noe i den andre enden etterpå. Næringsforeninga trekker også fram at motivasjon for bedriftene til å ta videreutdanning på sine ansatte kan være at man da viser at man satser på og tar vare på egne ansatte, for da er sjansen større for at man får mer lojale ansatte som blir lengre i bedriften. Namdal næringsforening trekker også fram at det viktig å få de som flytter til regionen inn i lag og foreninger, det å få de inn i samfunnslivet for å vise at du satser på dem, og dette understrekes også av andre aktører. Flere trekker fram at dersom man skal beholde kompetansen i regionen så handler det mye om at næringsliv og frivilligheten, lag og foreninger, er nødt til å jobbe tettere. De understøtter at dersom man kommer alene til en by er det viktig å ha et sosialt miljø også utenfor jobb, og at ved å komme inn i lag eller foreninger får man et nettverk hvor man får møtt folk som har samme interesser. Samfunnslivet trekkes altså fram som viktig og noe man må tenke over, særlig om de skal ansatte personer fra utenfor regionen. INam trekker også fram at motivasjonen må komme innenfra, fra bedriftene selv når de skal videreutvikle seg eller videreutdanne seg, og dette er viktig ettersom mangel på motivasjon kan oppleves som et hinder.

#### 4.6 Hinder for motivasjon hos små bedrifter til å ville etter- og videreutdanne ansatte

Hinder for motivasjon for kompetanseutvikling i små bedrifter går hovedsakelig på drift. Dette trekkes fram av alle aktørene, og det trekkes fram flere ganger. Det er en risiko rundt det å ta folk ut av drift, og bedriftene ser ikke en merverdi av å videreutdanne folk når det går på bekostning av daglig drift. Tid trekkes også fram i denne anledning av alle aktørene, at det for små bedrifter ikke er tid til å prioritere kurs over oppdrag. InnovArena trekker fram at det derfor er viktig at kompetansetiltakene tilrettelegges og skreddersys, slik at bedriftene kan ivareta egen drift samtidig. Klyngen trekker fram at et kurs i Oslo tilsier en kostand for reise, kostnad for kurs og kostnad med å ta folk ut av drift. Dette er det få bedrifter i distriktene som får til, det er derfor viktig å skreddersy, tilrettelegge og koble det tettere på, og viktig å få det ut lokalt. Klyngen trekker videre fram at man må få utdanningsinstitusjonene til å bevege seg ut i distriktene, slik at de kan være tettere på. Samtidig trekkes det fram av flere av aktørene at det må tilrettelegges for at kurs og samlinger kan skje på halvdager, ettermiddager og kvelder, og at det må kunne foregå digitalt, og at dette kan kombineres med samlingsbasert. Klyngen

trekker fram at det digitale bør være lagt opp på en slik måte at det ligger ute i 14 dager eller mer, slik at man kan ha egenstudier når det passer egen timeplan, og som gjør det mulig å kombinere med fysiske samlinger. Flere aktører trekker også fram viktigheten av fleksible og digitale kurs, for å legge til rette for at de mindre bedriftene kan velge å prioritere deltagelse på etter- og videreutdanning.

I tillegg til en fleksibel løsning på kursene trekker både InnovArena og Namdalkysten næringsforening fram at det bør tas hensyn til de ulike næringenes driftsplan. For ulike næringer har ulike tider på året med mer eller mindre kapasitet, og dette bør man ta hensyn til når man skal legge til rette for kurs som man setter opp for en spesiell næring. Klyngen trekker fram at det hjelper ikke å starte et kurs om bærekraft for havbruksnæringa i august, ettersom de da er opptatt med å sette ut anlegg. Havbruksnæringa kan ha ledig tid i oktober, og da har de behov for at utdanningsinstitusjonene tar utgangspunkt i deres organisering og driftsplan, og ikke utdanningsinstitusjonenes egen organisering. Dette vil resultere i at selv om bedriftene selv spilte inn ønske om et slikt kurs, får de ikke til å delta. InnovArena trekker videre fram at bedriftene alltid velger kunden først før de prioriterer kurs, men at de da til slutt kan miste kundene fordi de ikke har fått oppdatert kompetansen, dette er altså en vanskelig problemstilling. Klyngen trekker videre fram at det er et hinder om man aldri prioriterer kompetanseheving, både fordi man ikke får bygd den kompetanse som kunden forventer fram i tid, men også det at dagens og framtidige arbeidstakere forventer å få kompetanseutvikling der man jobber, og hvis man kjenner at man ikke får det så bytter man arbeidsplass.

NAV trekker også fram at et hinder kan være det med kultur, om det er en kultur i bedriften for å drive med kompetanseutvikling, eller om det ligger mer i at det helst skal gå i samme spor som før. Det kan være for mye endringer, for mye ny teknologi, så bedriftene ser at det helst skal gå slik det alltid har gjort. Organisasjonskultur er viktig i alle typer endringsarbeid og kan sees i sammenheng med kultur som en variabel i organisasjonen. Utgangspunktet er at handlinger i en organisasjon kan forklares ut fra ulike variabler, som for eksempel kompetanse, teknologi, kultur, struktur og strategi og at kulturen fungerer som usynlige skjema som virker på den enkeltes handlinger (Amundsen, Gressgård, Hansen, & Aasen, 2011). De handlinger en liten bedrift foretar avhenger av flere variabler, som kan endre seg over tid, men som også er noe bedriftene selv råder over. Kultur kan være med å hemme eller fremme endringsarbeid, og er viktig å ta hensyn til når en jobber med eller for bedrifter.

Namdalskysten næringsforening forteller at man kan få med flere bedrifter om en klarer å spisse det slik at det blir direkte matnyttig for bedriftene, slik at bedriftene ser hvordan det påvirker egne utviklingsmuligheter. Næringsforeninga trekker også fram at det må man prissette på en slik måte at pris ikke blir en unnskyldning for å ikke delta. Dette mener næringsforeninga må planlegges i god tid, og at slike type tiltak bør tilrettelegges ulike bransjer, og at en må vite hva kundene kan delta på når det passer dem, for da har man fjernet mange hinder hos bedriftene for å få dem til å delta. I tillegg trekkes det også her fram at man må synliggjøre de økonomiske parameterne, hva bedriftene får ut av kompetanseheving, da er det større sjanse for å få med de mindre bedriftene. Namdalskysten næringsforening trekker i tillegg fram at det er viktig at alle tilbyderne av kurs og kompetanseheving vet om hverandre: *«for det er mange aktører som holder på, og vi må samsnakke og planlegge, for vi vil jo det beste for alle, men vi må koordinere oss, slik at vi ikke blir for mange som vil det beste. Da kan informasjonsstrømmen og hemningen oppleves som en flodbølge og da får vi ikke respons, da bare lukker de den kanalen, da blir det for mye».*

#### 4.7 Hvordan kompetansebehovet i Namdalen oppleves

Kompetansebehovet i Namdalen oppleves som stort og kritisk, og behovet for ung kompetanse trekkes fram av flere aktører. Befolkningen er aldrende og man lever lenger, derfor er det behov for mer arbeidskraft innenfor særlig det med helse. INam trekker fram at det blir viktig å få flere folk hjem igjen.

Det trekkes fram av iNam at det er behov for kompetanse rundt det med omstilling, miljøkrav, nye markeder og nye muligheter som det grønne skiftet gir. NAV trekker fram at det er stort behov innenfor håndverksfag og restaurant. Fagarbeidere trekkes det også fram at det er behov for, noe flere av aktørene ytrer flere ganger, men i Namdalen er det også et stort behov for folk med høyere utdanning. Det trekkes fram av næringsforeningene at behovet er noe delt i Namdalen. I Midtre Namdal er det stort behov for yrkesfaglige utdannede folk, og det oppleves ikke som at man sliter med å rekruttere folk med høyere utdanning dit, som næringsforeningen mener kan skyldes at de har vært gode til å tilrettelegge og hatt et bedre samarbeid. I Ytre Namdal er behovet motsatt. Der fylles yrkesfag opp, men der sliter man med å rekruttere høyere utdannede folk. Det er altså ikke entydig hva Namdalen trenger. Namdal næringsforening trekker også fram at det har vært så vanskelig å rekruttere folk til regionen, at ingeniører og advokatselskaper oppretter kontorer i Trondheim eller andre steder,



for da kan de rekruttere folk som kan sitte på kontorene i Trondheim, men jobbe for Namsos, og på denne måten har de fått tak i kompetansen. De ser at flere Namsos-bedrifter har åpnet kontorer i Trondheim på grunn av akkurat dette. Behovet i Namdalen er altså stort og variert, og rekruttering av nok og riktig arbeidskraft er en utfordring.

InnovArena trekker fram at man gjennom forskning ser at man rekrutterer lettere jo nærmere campus man er, og at en utfordring for regionen er at de store campusene ligger i Bodø og Trondheim, og derfor ligger et godt stykke unna Namdalen. Det er derfor kjempeviktig for dem å kjempe for å beholde campus til Nord Universitet i Namsos i forhold til helsefag. Det er derfor de jobber så tett med Nord Universitet og NTNU på å være tett på Namdalen og prøver å trekke dem dit.

#### 4.8 Kompetansepiloten kan bidra mer med

Det ble også viktig å høre med aktørene om de så noen områder der kompetansepiloten kunne bidra på dette arbeidet. Namdal næringsforening håper at kompetansepiloten kanskje kan finne gode måter for å kartlegge studentene som har flyttet ut, og som er ute og studerer, for å finne ut hvilken kompetanse de har og også hvilke jobber som finnes i regionene de kommer fra, slik at en får kartlagt de mulighetene studentene har i egen region. Namdal næringsforening trekker fram at grovt 70% av jobbene i Namdalen ikke lyses ut, og at det derfor kan være nyttig å få formidlet de mulighetene som finnes til de som er ute og studerer, for det kan være mye spennende for dem og komme hjem til. Dette trekkes også fram som nyttig for bedriftene, at de får belyst hvilken arbeidskraft som finnes der ute. Dette trekker næringsforeninga fram som en fordel, at det kan være enklere å få de som kommer fra regionen til å bli der om de får seg jobb i regionen, enn dersom en rekrutterer noen utenfra.

INam trekker fram at piloten kan bidra til å koble hva bedriftene trenger med hvem som kan hjelpe dem, og InnovArena trekker fram at piloten bør tilrettelegge for gode møtepunkter, og spille på de miljøene som allerede er i Namdalen. Også de trekker fram at piloten bør være en koordinerende enhet som samler de ulike motorene og miljøene, og som også koordinerer bestillinger. Klyngen trekker fram at en bør legge til rette for at alle aktører kan komme gjennom en felles portal for å fortelle behovet regionen har i årene framover, isteden for at en og en aktører skal ytre sitt behov, slik at de får styrket bestillingen. Dette samsvarer med fylkeskommunen sin rolle som motor, megler, møteplass, der en ser viktigheten av at en aktør

legger til rette for og fasiliterer slik at en har gode møteplasser og gode samarbeid. Dette går også igjen i rapporten om samfunnsutviklerrollen til regionalt folkevalgt nivå, der en trekker fram at samarbeid i form av partnerskap eller nettverk er essensielt for å få til utvikling (Hofstad & Hanssen, 2015).

Namdalskysten næringsforening mener piloten bør få til en god dialog med næringslivet, og at man må nå ut gjennom de kontaktflatene som man kan nå næringslivet på. Næringsforeninga trekker fram at dersom fylkeskommunen ønsker at næringslivet skal posisjonere seg i forhold til det å bygge målrettet framtidig kompetanse som skal dekke opp flere av de satsingsområdene som fylkeskommunen har på vegne av fylke, så er det viktig at man klarer å få konkrete tilbakemeldinger fra næringslivet. Videre trekker næringsforeninga fram at for å få til dette må man bruke de kanalene som er i dialog med næringslivet og at der er næringsforeningene en viktig inngang. Namdalskysten næringsforening trekker fram at alle næringsforeninger i Trøndelag bør kunne være en samarbeidspartner med fylkeskommunen på dette området, og at det da er viktig at fylkeskommunen kommer med midler, for de har ikke kapasitet til å jobbe vederlagsfritt. Næringsforeningen trekker også fram at man kan gå utenfor næringsforeningene å få til gode arrangement og gode tiltak, men dersom man ønsker bredden, og oppslutningen, er inngangen interesseorganisasjonene. Dette ettersom de har kontaktflatene og organisasjonene, men de har ikke organiseringa av hvordan dialogen og kontakten skal systematiseres på plass.

#### 4.9 Andre aktører som kan komme mer på banen for å motivere og mobilisere

Fikk også innspill på om noen aktører må mer på banen når det kommer til å motivere og mobilisere små bedrifter til kompetanseheving. Et innspill fra iNam gikk på at man bør satse mer på det med møteplasser mellom næring, utdanning og kommune. InnovArena og Namdalskysten næringsforening trekker fram at man har aktørene, men at det er behov for organisering og tilrettelegging for at de får koordinert seg.

Namdal næringsforening foreslår at bankene og regnskapshusene kan kobles mer på ettersom de har en unik innsikt i næringslivet, og ettersom de ofte blir brukt som rådgivere. Sykehuset i Namsos trekker også næringsforeninga fram som en aktør som kan kobles på, ettersom at det med jobb for to er ekstremt viktig for sykehuset i regionen. Her trekkes det fram at det ligger en mulighet for å koble på andre næringsaktører når sykehuset utlyser stillinger, slik at en får

synliggjort at det ligger muligheter for jobb for to i regionen. Næringsforeninga forteller at det derfor ikke er så dumt om sykehuset og kommunen er flinkere til å invitere næringslivet med når de utlyser stillinger, for da kan det bli lettere å få hele familien til å flytte til Namdalen.

Namdalskysten næringsforening trekker fram at utdanningsinstitusjonene på høyere utdanning, med deres kunnskapsmiljøer, bør kobles tettere på næringslivet i Trøndelag. Her trekkes særlig dette med tilgang på FOU og tunge kompetansemiljø fram ettersom de sitter og jobber med mange ting som regionene hadde profitert av og hatt mere inngående kunnskap om. Næringsforeninga trekker fram at disse aktørene burde vært tettere på i regionene, for eksempel gjennom at de ulike faggruppene hadde rullert på å være til stede. Dette ettersom det er mye som kan oppstå av både problemløsning og muligheter gjennom jevnlig treffpunkt. Det er viktig med lokal tilstedeværelse, så derfor har næringsforeninga tro på at både SINTEF, NTNU og Nord Universitet bør ha faste møtepunkter, eller faste kontordager, slik at de kan være synlig til stede i hele Trøndelag, i områder der det er naturlig at de er nettopp fordi det er stor næringsaktivitet.

#### 4.10 Andre hinder og barrierer en må ta hensyn til

Namdalskysten næringsforening mener at en bør sette i gang en prosess der en får avklart hvilken type kompetanse næringslivet har behov for nå og fremover. Det trekkes fram at det er viktig at en fremmer det at bedriftene må tenke på kompetansebehov slik at bedriftene forstår at det bør være en del av det individuelle strategiarbeidet: *«for rekruttering er ikke noe venstrehånds arbeid, man kan ikke fortsette en sånn type praksis der man plutselig oppdager at man mangler en person en fredags ettermiddag og vil ha han på mandag, og så setter man himmel og jord i bevegelse, og da er det aktiv bruk av telefon og da er det rekruttering av arbeidskraft fra kanskje konkurrenten som er løsningen, men da forskyver du egentlig rekrutteringsspiralen hele veien, og da er det stolleken mellom bedriftene og det er jo alltid sånn at man presser opp lønna for hver gang man skifter stol, uten at man får tilført noe ny kompetanse og nytt blod til regionen, og da er det en form for kannibalisme som foregår».*

Namdalskysten næringsforening trekker også fram at det er problemer med å rekruttere i små bedrifter i regioner der store næringer dominerer, og at dersom en rørlegger kan få 200 000 mer i lønn som ansatt i et havbrukskonsern så velger man ofte den jobben som gir mest. Informasjon om hvilke bransjer som evner å betale mest sprer seg blant barn og ungdom, og

da ser man det også i forhold til hvilke utdanningsprogram som får størst oppslutning. Dette var tilfellet når fylkeskommunen måtte opprette et nytt tilbud innenfor aqua kultur på Ytre Namdal videregående skole, fordi tilbudet som den private videregående skolen Val tilbyr ikke var tilstrekkelig ut fra antall søkere de fikk. Næringsforeningen er i denne sammenheng redd for at man dreier seg i en retning som gjør at samfunnet totalt sett blir smalere, ettersom at det er viktig å ha en oppslutning rundt alle utdanningstilbud som opprettholder samfunnsbalansen. Næringsforeninga trekker videre fram: *«det er behov for sykepleiere, ingeniører, tømrere, elektrikere osv., men om den ene bransjen blir for stor og dominerende, at den suger til seg arbeidskraften fra andre bransjer, blir de mindre bransjene mindre konkurransedyktige. Derfor er det viktig at kompetansepiloten klarer å synliggjøre både på kort, mellomlang og lang sikt hvilke kompetansebehov næringslivet har behov for, og at man da politisk ser at det må til en større satsing på å utvikle og utvide utdanningsprogrammene som er ute på de videregående skolene i Trøndelag. Og at høyere utdanning blir koblet på der, for man må utvikle attraktivitet, også må man utvikle fagmiljø knyttet til dette selvfølgelig, det er ikke noe en videregående skole alene ute i distrikts-Trøndelag er i stand til å håndtere».*

Det finnes også barrierer rundt det å ansette ung kompetanse, noe iNam trekker fram, og de belyser problemstillingen rundt at ung kompetanse helst søker seg til byene for der er det et høyere lønnsnivå, og at det derfor er viktig at Namdalen tilpasser seg lønnsnivå for kompetanse. Et annet hinder som trekkes fram er at det fokuseres lite på det med å synliggjøre mulighetene man har når man går studiespesialiserende, og Namdalen næringsforening trekker fram at det bør være et tettere samarbeid mellom skole og næringsliv, ikke bare på yrkesfag slik det er i dag, men også for elever på studiespesialisering, for å synliggjøre de mulighetene næringslivet har om en velger den retningen.

Klyngen presiserer på slutten av intervjuet at: *«det er viktig å huske på at når jeg sier næringslivet sier jeg egentlig også kommunene, for det nytter ikke å bygge opp næringslivsarbeidsplasser uten at man har den servicen som kommunene skal bistå med. Så må spesifisere det at når jeg sier næringslivet så tenker jeg også på typiske kommunale arbeidsplasser på lik linje, kan ikke kommunene ha et opplegg og privat næringsliv ha et annet opplegg, der må vi gå sammen det sier seg selv».* Kompetansepiloten fokuserer på arbeidsliv og ikke bare næringsliv, for det er viktig med kompetanseheving både i det offentlige og det private for at en skal få til utvikling og vekst i distriktene.

## 5. Konklusjon

I denne oppgaven har jeg sett på motivasjon for små bedrifter i distriktet til å ville etter- og videreutdanne ansatte, hvilke barrierer og hinder som stopper dem fra å prioritere kompetanseutvikling, og til slutt har jeg også sett på ulike tiltak som kan forebygge barrierene og som kan bidra til å motivere små bedrifter til å ville etter- og videreutdanne ansatte. I tillegg har vi sett på fylkeskommunen sin rolle som samfunnsutvikler og hvordan de jobber med innovasjon, og har synliggjort dette gjennom deres jobb med kompetansepilot.

Det er flere ulike barrierer, men det som går igjen for de aller fleste små bedriftene er at det er kostnad som er den største barrieren. Kostnaden av å ta folk ut av drift, av å prioritere kurs over oppdrag, og også kostnaden av selve kursene. For å kunne motivere de mindre bedriftene til å ville etter- og videreutdanne ansatte må det synliggjøres de gevinstene de vil ha av de tiltakene, men det må også tilrettelegges. Det må tilrettelegges for at det kan skje på kveldstid, at det kan foregå digitalt og lokalt, men det må også tilrettelegges slik at det er tilpasset de ulike næringene og når de har kapasitet til å kunne prioritere deltagelse på kurs.

Prosjektet kompetansepilot Trøndelag har fokus på det lokale og regionale, og man ser at handlinger som foregår på lokalt og regionalt nivå har flere fordeler sammenlignet med handlinger som kommer fra nasjonalt nivå (Tödtling, 2011). Fylkeskommunen har fått en sterkere rolle som regional utviklingsaktør, og prosjektet kompetansepilot er en del av dette arbeidet. Lokal og regional utvikling avhenger av gode samarbeid, og som en ser har fylkeskommunen flere samarbeid i prosjektet kompetansepilot Trøndelag, men også aktørene som er intervjuet har ulike samarbeid som er viktig for arbeidet med utvikling i distriktet. Samarbeid er også viktig for å få utnyttet de ressursene en region besitter, ta nytte av de endogene ressursene. Et godt samarbeid avhenger av flere ting, og skal aktørene og kompetansepilot Trøndelag kunne motivere små bedrifter i distriktet må barrierer brytes ned og tiltak for å motivere må utformes. Trøndelag fylkeskommune med sin rolle som regional utviklingsaktør er her sentral, og kompetansepiloten er et godt verktøy for å få til et godt arbeid ut mot de mindre bedriftene i distriktene på området kompetanse. Tar man tak i barrierene vil det være mulig å få med flere av de mindre bedriftene på utvikling og kompetansearbeidet også i distriktene.

De jeg har intervjuet har flere ganger trukket fram rekruttering og ungdomsopplæring som viktige punkter i arbeidet med kompetanse. Kompetansepilot Trøndelags fokus er mer i retning av etter- og videreutdanning hos de man allerede har. Begge disse områdene er viktige i jobben for distriktsutvikling og kompetanse i regionene, men det blir også viktig å se de som separate områder, særlig i lys av piloten. Kompetansepilot Trøndelag fokuserer på etter- og videreutdanning av de man har i regionene, og har et mål om å komme med gode modeller for tilbud og etterspørsel av dette. Det snakkes mye om at det i distriktene er mangel på riktig arbeidskraft, og derfor er nok det også naturlig at fokuset fort retter seg mot rekruttering og opplæring av ungdom. Dette er også et kjempeviktig område, men dersom en glemmer den aktive arbeidsstyrken, og ikke ser mulighetene man får ved å etter- og videreutdanne dem, så går man også glipp av viktige ressurser. Mange flytter ut for å ta utdanning, både på bakgrunn av at den utdanningen man ønsker å ta ikke finnes i regionen, eller fordi man ikke vet om de mulighetene for jobb som finnes i regionen. Med dette som bakgrunn fokuserer mange av aktørene jeg snakket med på rekruttering og ungdomsopplæring, fordi dette kan hjelpe mot utflyttingsstrømmen som en opplever i distriktene. Det blir viktig i det videre arbeid at man konkretiserer og kommuniserer ut hva prosjektet skal fokusere på, slik at alle aktører som er med i prosjektets arbeid trekker i samme retning.

Aktørene jeg har snakket med er veldig samstemte og flere har trukket fram de samme poengene som viktig for å kunne motivere små bedrifter til å etter- og videreutdanne ansatte. Det må skreddersys, tilpasses og tilrettelegges, og også synliggjøres, så er en kommet en lang vei. Nedenfor har jeg fordelt barrierene, motivasjonen og tiltakene i en tabell for at man lettere kan se den røde tråden i at tiltakene som bør bygges på motivasjonen som må ligge til grunn, og som kan svare ut de barrierer og hindrene som bedriftene har.

<b>Barrierer/hinder</b>		
Drift – det er en risiko rundt det å ta folk ut av drift. Kan være vanskelig å se den merverdien man får av å videreutdanne folk.	Kultur i bedriften for kompetanseheving, eller om det er slik at en helst ønsker at det skal gå som før. Ikke så glad i de konstante endringene og nye teknologien.	Rekruttering på små plasser - rekrutteres mest gjennom bekjentskaper, og flertallet av jobbene blir ikke utlyst.
Ansette ung kompetanse – det å være konkurransedyktig på lønn i forhold til samme jobbene i byene.	Behov for folk i varierte bransjer – vanskelig å konkurrere med store næringer i en region, der en får mer lønn av å velge de større næringene.	Små bedrifter søker etter kompetanse først når behovet melder seg.

Tabell 1 - Barrierer/hinder for kompetanseheving i små bedrifter i distriktet

<b>Motivasjon</b>		
Motivere gjennom interesseorganisasjoner og gjennom utviklingssamtaler med bedriftene, der interesseorganisasjonene tar tak i behovene og finner løsninger sammen med bedriftene.	Vise at dersom en ikke oppdaterer kompetanse vil man ikke besitte den kompetanse kundene forventer fram i tid, men også at ansatte forventer kompetanseutvikling på arbeidsplassen, og dersom en ikke får det er det større sjanse for at man bytter arbeidsplass.	Å synliggjøre at det er en god måte å ta vare på sine ansatte på, gjennom å vise at man satser på dem, større sannsynlighet for lojale ansatte.
De må kunne se hva de får igjen i den andre enden ved og etter- og videreutdanne ansatte.		

Tabell 2 - Motivasjon for kompetanseheving i små bedrifter i distriktet

Tiltak		
<p>Tilrettelegging av kompetansetiltak for de mindre bedriftene.</p> <p>Skreddersy slik at bedriftene kan ivareta drift samtidig.</p> <p>Også få det ut lokalt.</p>	<p>De små er avhengige av en motor, noen som forstår deres drift, og som setter seg godt inn i deres behov og tilrettelegger for hva de trenger og hvordan de skal få tak i det.</p>	<p>Ta hensyn til ulike næringers driftsplan. Ulike næringer har ulike tider på året med bedre kapasitet, og dette på utdannings-institusjonene sette seg inn i, slik at kursene holdes når det skulle passe bedriftene å delta.</p>
<p>Fylkeskommunen kan være en koordinerende enhet, og samle de ulike motorene og miljøene. For da kan de også koordinere bestillinger og få alle aktører til å komme gjennom en portal når de spiller på behovet som deres region har i årene framover.</p>	<p>Legge til rette for bolyst.</p> <p>Dersom en får tiltrukket seg arbeidskraft fra utenfor regionen, bør aktører lokalt gå sammen for å integrere vedkommende inn i et sosialt nettverk utenfor jobb. For å kunne beholde vedkommende må de føle en tilhørighet, derfor viktig at man aktivt prøver å legge til rette for dette.</p>	<p>Legge opp til kurs på halvdager, kveldstid og ettermiddager.</p> <p>Legg opp til at det kan være både digitalt og samlingsbasert.</p> <p>Lagt opp digitalt på en slik måte at bedriftene kan se på når det måtte passe seg, også få til noen samlinger for å lære sammen og dele erfaringer.</p>
<p>Få kompetanseutviklings-tiltakene ut lokalt, og koblet tettere på. Få utdanningsinstitusjonene til å bevege seg ut i distriktene.</p>	<p>Synliggjøre gevinstene av kompetanseutviklings-tiltakene slik at bedriftene ser nytten av dem, og ikke bare barrieren.</p>	<p>Få de mindre aktørene til å henge seg på når store aktører i en region utlyser stillinger. På denne måten legger man til rette for jobb for to, og har større sjanse for at familier eller par kommer flyttende og blir boende.</p>

Tabell 3 - Tiltak som kan motivere og bryte ned barrierer for kompetanseheving i små bedrifter i distriktet



## Bibliografi

- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Aasen, T. M. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(3), ss. 212-231.
- Engels, F., Wentland, A., & Pfothenhauger, S. M. (2019). Testing future societies? Developing a framework for test beds and living labs as instruments of innovation governance. *Research policy*, 48(9), ss. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103826>.
- Fitjar, R. D., Isaksen, A., & Knudsen, J. P. (2016). *Politikk for innovative regioner*. Cappelen Damm Akademisk.
- Hayter, C. S. (2016). A trajectory of early-stage spinoff success: the role of knowledge intermediaries within an entrepreneurial university ecosystem. *Small Bus Econ*, 47, ss. 633-656. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9756-3>.
- Hofstad, H., & Hanssen, G. S. (2015). *Samfunnsutviklerrollen til regionalt folkevalgt nivå - Videreutvikling av rollen gjennom partnerskapsbasert regional utvikling og planlegging*. (NIBR-rapport 2015:17). Hentet fra: [https://www.regjeringen.no/contentassets/98e85f1aca7c4d4d9393506ee3e165bc/samfunnsutviklerrollen\\_regionalt\\_folkevalgt-niva.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/98e85f1aca7c4d4d9393506ee3e165bc/samfunnsutviklerrollen_regionalt_folkevalgt-niva.pdf).
- kommunal- og moderniseringdepartementet. (2020b, 28. oktober). *Vel 6,3 millioner kroner til kompetanseprosjekter i Fosen, Namdalen og Trøndelag sør*. Hentet oktober 2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/kmd/pressemeldinger/2020/vel-63-millioner-kroner-til-kompetanseprosjekter-i-fosen-namdalen-og-trondelag-sor/id2778264/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Levende lokalsamfunn for fremtiden— Distriktmeldingen*. (St.meld. nr. 5 (2019-2020)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020a, juni 23). *En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse*. (St.meld. nr. 30 (2019-2020)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>.
- Leminen, S. (2013). Coordination and Participation in Living Lab Networks. *Technology Innovation Management Review*, 11(3), ss. 5-14. <http://doi.org/10.22215/timreview/740>.
- Namdalen regionråd. (u.å.a). *Kompetanseforum som drivkraft for kompetanseutvikling og rekruttering i Namdalen*. Hentet fra <https://namdalregionrad.no/wp-content/uploads/2020/11/prosjektskisse-kompetansepilot-namdalen.pdf>

- Namdal regionråd. (u.å.b). *Kompetanseforum*. Hentet fra <https://namdalregionrad.no/kompetansepilot-2/kompetanseforum/>
- Pike, A., Rodriguez-Pose, A., & Tomaney, J. (2017). *Local and regional development*. Abingdon: Routledge.
- SIVA. (u.å.a). *Næringshageprogrammet*. Hentet oktober 2021 fra <https://siva.no/virkemidler/naeringshageprogrammet/>
- SIVA. (u.å.b). *Inkubasjonsprogrammet*. Hentet oktober 2021 fra <https://siva.no/virkemidler/inkubasjonsprogrammet/>
- Skavhaug, I. M. (2021, oktober 13.). *Utdanning i og for Distrikts-Norge*. Hentet desember 2021 fra Webområde for Distriktssenteret: <https://distriktssenteret.no/blogg/utdanning-i-og-for-distrikts-norge/>
- Tödting, F. (2011). Endogenous approaches to local and regional development policy. I A. Pike, A. Rodriguez-Pose, & J. Tomaney, *Handbook of Local and Regional Development* (ss. 333-343). Abingdon: Routledge.
- Trøndelag fylkeskommune. (2017). *Et verdiskapende Trøndelag. Strategi for innovasjon og verdiskaping i Trøndelag*. Trøndelag fylkeskommune. Hentet fra: <https://www.trondelagfylke.no/contentassets/b91afe6250b342e9b2d73dc270993796/vedtatte-versjon-14.12.2017-strategi-for-innovasjon-og-verdiskaping-for-trondelag-til-nett.pdf>.
- Trøndelag fylkeskommune. (2021a). *Kompetansestrategi for Trøndelag*. Trøndelag fylkeskommune. Hentet fra <https://www.trondelagfylke.no/contentassets/5a346d082e204b25b482fa10011cede9/kompetansestrategi-for-trondelag-revidert-07.05.pdf>.
- Trøndelag fylkeskommune. (2021b, 04. april). *Regionale utviklingsmidler*. Hentet oktober 2021 fra <https://www.trondelagfylke.no/vare-tjenester/naring-og-innovasjon/virkemidler-og-tilskudd/regionale-utviklingsmidler/>
- Trøndelag fylkeskommune. (2021c, 18. mai). *Kompetanseforum Trøndelag*. Hentet fra <https://www.trondelagfylke.no/vare-tjenester/utdanning/strategier-og-planer/kompetanseforum/kompetanseforum/>
- Trøndelag fylkeskommune. (2021d, 01. november). *Kompetansepilot*. Hentet november 2021 fra <https://www.trondelagfylke.no/kompetansepilot>
- Trøndelag fylkeskommune. (u.å.a). *Forskning, utvikling og innovasjon*. Hentet oktober 2021 fra <https://www.trondelagfylke.no/vare-tjenester/naring-og-innovasjon/Forskning-utvikling-og-innovasjon/>

Trøndelag fylkeskommune. (u.å.b). *Faktaboks kompetansepilot Trøndelag*. Hentet oktober 2021 fra

<https://www.trondelagfylke.no/contentassets/c78de19a1b7c4b28b592059ff940de48/faktaboks-kompetansepilot-trondelag.pdf>

Veeckman, C., Schuurman, D., Leminen, S., & Westerlund, M. (2013). Linking Living Lab Characteristics and Their Outcomes: Towards a Conceptual Framework. *Technology Innovation Management Review*, 12(3), ss. 6-15.

<http://doi.org/10.22215/timreview/748> .