

**Sammenfatning af resultater fra
samspilsdel af KvaliNord-projektet:
Partnerskab eller privatinteresser?**

Nanna Friche og Henning Jørgensen
CARMA
Aalborg Universitet
2007

Kvalinord-projektet

Forskningsprojekt om erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse, baseret på nordjyske erfaringer udført af CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning) ved Aalborg Universitet, New Insight & Kompetence Kompagniet.

September 2007

Copyright: forfatterne

Layout og omslag: Mette Bærentsen

ISBN-nr.: 978-87-92174-33-8



CARMA, Aalborg Universitet

Fibigerstræde 1

9220 Aalborg Øst


Tlf. +45 96358202

Fax +45 98155346

e-mail: mb@socsci.aau.dk

Projektet er tilknyttet kompetencecentret på AMU-Nordjylland under Undervisningsministeriets udviklingsprogram for kompetencecentre i lærende regioner og delvis finansieret af Den Europæiske Socialfond.

AMU  Nordjylland

DEN EUROPÆISKE UNION 
Den Europæiske Socialfond


UNDERVISNINGS-
MINISTERIET

Der er kommet en ny erkendelse af betydningen af forbedret samspil mellem de aktører, der er involveret omkring efter- og videreuddannelse – på tværs af sektorer (uddannelses-, erhvervs-, social- og arbejdsmarkedspolitisk sektor). Rammerne for dannelse af netværk og partnerskaber på efteruddannelsesområdet er reguleret med nyt VEU, hvor der i ”lærende regioner” skal dannes samarbejdsfora. Undervisningsministeriet har med sit initiativ om ”kompetencecentre” orkestreret et nyt samspil om lokale og regionale indsatser på området. På forsøgsbasis er der foreløbig dannet 15 sådanne centre. Ét af disse kompetencecentre omkring AMU-Nordjylland som officiel vært for partnerskab og som koordinationsled for samarbejdet skal i forsøgsperioden 2006-2007 arbejde på at etablere et mere forpligtende samspil mellem de deltagende institutioner og aktører. CARMA har en følgeforskning til projektet - kaldet KvaliNord-projektet -, der gør, at vi her kan berette om og analysere de første erfaringer gjort omkring etablering af samarbejde og specielt omkring et muligt partnerskab.

Samarbejde i partnerskabsform

Væsentligt for hele KvaliNord-projektet er at få vurderet, hvor godt og stærkt koblingen af udbuds- og efterspørgselsiden på efteruddannelsesområdet bliver. Fraværet af *kobling*, *dekobling*, vil betegne mangel på succes for implementering af de politiske intentioner om nyt voksen- og videreuddannelsessystem i Danmark. Både vertikalt i systemet og horisontalt skal der ske udvikling af former for kooperativt samarbejde og fast institutionalisering heraf, som gør det muligt at kvalificere udbud og kobling med virksomheders og lønmodtageres efterspørgsel efter efteruddannelse. Men den vigtigste relation er det lokale/regionale samspil mellem aktører. Netværk kan være ganske uforpligtende. Partnerskaber er mere forpligtende, og det betegner i den henseende en *horisontal* organisering af samspil, hvor forpligtende netværk skal dannes, udvikles, vedligeholdes og fornyes, for så vidt ”den kollektive intelligens” - eller ”sværminelligens”, som vi har kaldt det - skal kunne aktiveres koordineret og målrettet af aktørerne. Partnerskaber er altså ikke lig med projekter eller løse netværk, men en institutionalisering af fast og forpligtende samarbejde.

Nordjysk samarbejde og samspilsfælder

Har aktørerne kunnet udvikle samarbejdet på en troværdig og forpligtende måde? Det har AMU-Nordjylland og vi som følgeforskere søgt at afklare ved, at deltagerne selv er blevet spurgt om ønsket til samspillet intensitet og forpligtende karakter. Ifølge den videnskabelige litteratur på området er det vigtigt at starte med en partnerskabsaftale, hvis et netværksamarbejde skal kunne udvikle sig og holde sig i live ud over den første støtteperiode. Derfor er der med de deltagende organisationer søgt afklaring på ambitionsniveauer og ”commitment” i forhold til tre forskellige modeller for partnerskaber (”kantinen”, ”klubben” og ”kompagniet”). Det har dog vist sig, at hvor alle i udgangspunktet erklærede sig rede til at indgå i et partnerskab – dog liggende nærmere kanten/klubben end kompagniet – så har en eller flere aktører efterfølgende erklæret ikke at ville indgå i så forpligtende et samspil. Et konkret udspil til en partnerskabsaftale (kaldet ”Liv og glade uddannelsesdage i Nordjylland”) blev der i januar 2007 sagt nej til fra to vigtige aktørers side.

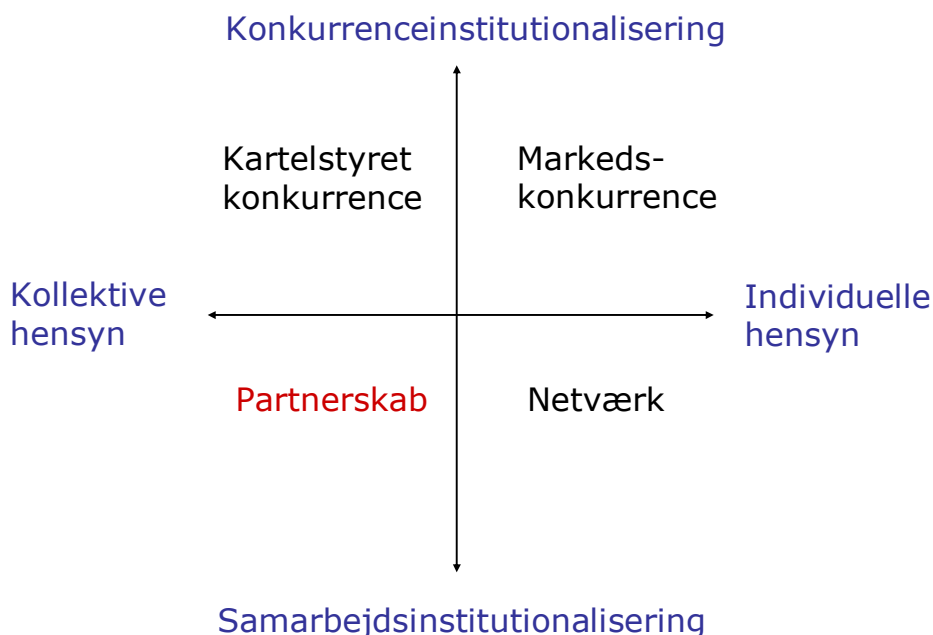
Heri ligger ifølge os en samspilsfælde gemt. Ovenfra er der ikke givet særlige krav til samarbejdet eller incitament til at samarbejde på bestemte måder. Det er altså op til aktørerne selv at definere indhold og processer i ”partnerskab”. Og her kommer der nemt forhindringer ind. Hvad der i udgangspunktet kan ses som rationelt at gøre fælles, fører til,

at blot en eller to institutioner måske ikke har fuld tillid til andre og mere tror på egne evner og så vælger ikke at gå med, så bliver det rationelt også for de øvrige aktører ikke at dyrke fællesinteresser med at skele til egne institutionsinteresser. Strategierne styrer processerne. Og processerne ændrer på rationaliteten. Slutresultatet bliver altså, at man ikke får etableret et partnerskab af forpligtende karakter. Sådan er det gået i Nordjylland i første omgang.

Samarbejde og konkurrence – institutionalisering i forhold til interesser

Det betyder ikke, at det ikke er muligt at etablere partnerskaber, slet ikke. Men det betyder, at man skal være meget opmærksom på de betingelser, der skal til, for at et løst netværk ikke løber løbsk i dyrkelse af egen- eller privatinteresser. Forhindringer skal overvindes, og samspilfælder undgås. Der kan måske opnås enighed om at dele informationer eller at koordinere enkelte handlinger (f.eks. henvendelser til virksomheder), men så når man ikke til at få etableret andet end en slags kartelaftale. Partnerskaber fordrer, at der dyrkes en kollektiv intelligens, for at få produceret mere værdi for alle, men det betyder så også, at man kortsigtet giver køb på nogle af særinteresserne. I figur 1. er disse forskellige former for institutionalisering af samarbejde sat sammen med interessehensynene, og så får vi denne fordeling:

Figur 1: Former for orientering og samarbejde i konkurrencesituationer



Hvad der er realiseret indtil videre i Nordjylland omkring AMU-Nordjylland har således mere karakter af kartelstyret konkurrence end af egentlige partnerskaber. Det er "gamle" aktører, der kender hinanden godt fra tidligere samarbejder, og positioneringer i forhold til området og opgaverne har spillet ind i forhold til det nye Kompetencecenter-samarbejde. Vores iagttagelser peger således på, at partnerskab ikke kan forventes at være bæredygtigt ud over den første

støtteperiode. Ekstern finansiering synes ofte i sådanne sammenhænge at være den primære motivation for at samarbejde og danne netværk. Realiteten er, at konkurrence og egeninteresser presser sig så kraftigt på, at det ikke kan overvinde de barrierer, der eksisterer i forhold til at få etableret forpligtende og institutionaliseret samarbejder. Det bliver andre, løse og skiftende former for samspil, der da kører.

Det gælder generelt, at partnerskaber ses som en ny, moderne form for løsning af både problemer internt i det offentlige, hvor der skal samarbejdes, og i offentligt-privat samarbejde. De foreløbige erfaringer fra Nordjylland tyder på, at optimismen er overdreven med hensyn til, hvad sådant samarbejde kan bibringe umiddelbart. Det er heller ikke lige gyldigt, hvem der samarbejder med hvem; det er ikke kun et spil, der kører. Aktørerne må først lære at løse tre slags problemer, der har at gøre med henholdsvis information og viden (*kognition*), samspil og *koordination* samt egentlig *kooperation*. Det sidste er det sværeste, fordi aktørerne da skal udvikle mere langsigtede strategier, hvor der kalkuleres og handles ud fra kooperative og ikke konfrontative orienteringer. Det er kollektiv intelligens, der er på spil, og det sker på måder, hvor konkurrencetrykket og "bundlinien" for institutionerne er kommet til at betyde overmåde meget.

Positive og negative erfaringer med samarbejde

Der er dog også gjort positive erfaringer med samarbejder i Nordjylland. Det er afvejningen af de positive og negative erfaringer over for hinanden og så den konkrete strategilægning bagefter, der tæller. De særlige træk ved erfaringerne er sat op i figur 2.

Tabel 2: Positive og negative erfaringer med netværk og samarbejder (partnerskaber)

POSITIVE ERFARINGER	NEGATIVE ERFARINGER
Man skærper sig selv, man yder sit bedste	Konkurrencedjævlen
Det er en god indgang til virksomhederne (for de almene)	Tvivl om effekt
Man får udviklet gode tilbud	For sen inddragelse af andre giver skæv fokus og svagt ejerskab
Man lærer af de andre	Fokus på egen institution giver uhensigtsmæssig opgaveallokering
Man får fokus på egen identitet	Man kan have tendens til at fokusere meget på det, man selv kan - og derfor ikke vil dele
Man får kendskab til andre politik- og uddannelsesområder	Administrative systemer kan give problemer, når der arbejdes på tværs af institutionerne
Man får bedre produkter	Dagsordenen ændre sig - tiden løber fra projektet inden, det er kommet i gang
Man får nye ting i sit udbud	Ingen nye ideer
Man oplever synergi	Oplevelse af dræn af tid/ressourcer
Det giver god økonomi – aktivitet	Penge løber væk uden effekt
Det giver imagepleje	Institutionsprofil sløres
Godt personligt netværk - til gavn for institutionen	Man skal trækkes med de samme medspillere og modspillere.

Der er dermed også en form for positiv erfaringslære, der kan uddrages af ikke kun det første halvandet års samarbejde mellem partner, men også tidligere samarbejder. Erfaringerne lægger sig oven i hinanden, når der skal lægges strategier.

VEU-reformen har imidlertid samlet nogle samarbejdsproblemer indbygget som ikke synes at finde deres hurtige, nemme og holdbare løsning ved at overlade det helt til aktørerne selv at finde måder at institutionalisere samarbejdet på. Et centrum (en institution) må autoriseres til at "tage téten", men det må ske med fuld opbakning fra alle deltagende institutioners side. Og uden gensidig tillid disse imellem, bliver det i al fald ikke i form af partnerskaber, at samarbejdet udvikles. Man skal vurdere alle andre som troværdige og driftssikre samarbejdspartnere og ligeledes ville gøre sig til parthaver i andres anliggender. Det er hele grundideen med partnerskab.