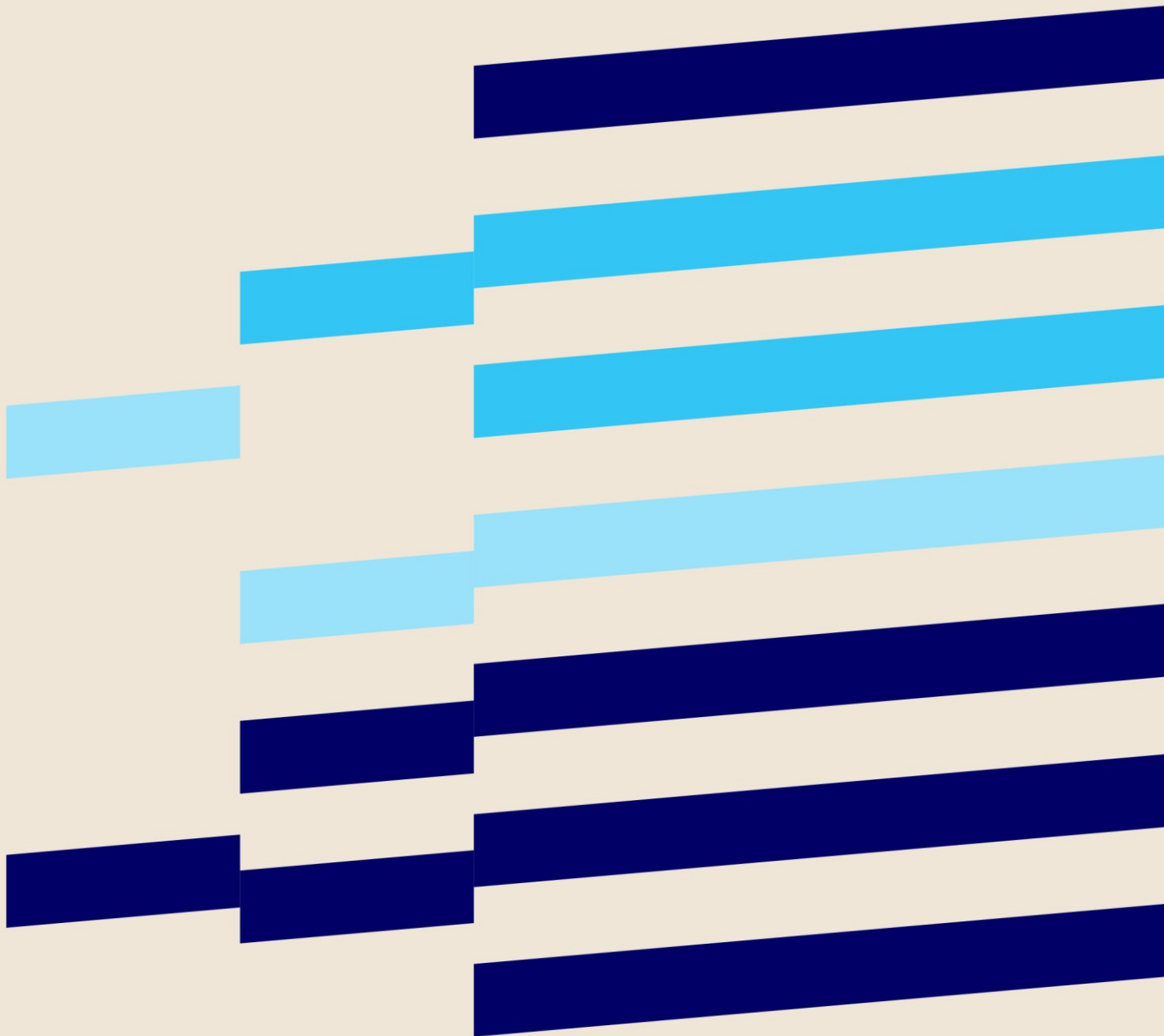


# Gjennomgang av de tariffavsatte kompetansemidlene i staten jf. HTA 2016-2018 pkt 5.3



## Forord

Difi har gjort en gjennomgang av kompetansemiddelordningen på oppdrag fra partene i det statlige tariffområdet - Akademikerne, LO stat, Unio, YS Stat og Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). Gjennomgangen er gjort med bakgrunn i Hovedtariffavtalen 2016-2018 punkt 5.3 *Medbestemmelse, samarbeid og kompetanseutvikling*, underpunkt 5.3.3 om evaluering av ordningen.

Tore Basmo Bergh og Christina Volen har vært bidragsytere i prosjektet. Seksjonsleder Kari Vahabzadeh har vært prosjektansvarlig og Ole Martin Svendsen har vært prosjektleder.

Oslo, 20.03.2018



Eivor Bremer Nebben  
avdelingsdirektør

## Innhold

<b>1 Innledning</b> .....	<b>3</b>
1.1 Bakgrunn for gjennomgangen .....	3
1.2 Hva gjennomgangen omfatter .....	3
1.3 Mål .....	3
1.4 Datainnhenting og metode.....	3
1.4.1 Innhenting av data via spørreundersøkelse .....	4
1.4.2 Intervjuer og annen dokumentasjon.....	4
1.5 Om notatet .....	5
<b>2 Om ordningen</b> .....	<b>5</b>
2.1 Formål med ordningen .....	5
2.2 Avsetning .....	5
2.3 Tema/kategorier .....	6
2.4 Funn/vurderinger – om ordningen.....	6
2.5 Oppsummering formål og tema .....	7
<b>3 Kjennskap til ordningen</b> .....	<b>8</b>
3.1 Kjennskap generelt.....	8
3.2 Hvordan har man blitt kjent med ordningen .....	8
3.3 Funn/vurderinger - kjennskap til ordningen.....	8
3.4 Kjennskap til ordningen - oppsummering.....	9
<b>4 Ordningens betydning og relevans</b> .....	<b>10</b>
4.1 Prosjektgjennomføring - uten støtte fra ordningen .....	10
4.2 Effekt av ordningen og spredning .....	10
4.3 Funn/vurderinger – ordningens betydning og relevans .....	11
4.4 Oppfatning av ordningen - oppsummering .....	11
<b>5 Søknadsbehandling</b> .....	<b>12</b>
5.1 Utlysning .....	12
5.2 Søknadsbehandling - praktisk .....	12
5.3 Oppfølging/rapportering.....	12
5.4 Difis erfaringer fra søknadsbehandlingen I .....	13
5.5 Difis erfaringer fra søknadsbehandlingen II .....	13
5.6 Funn/vurderinger - søknadsbehandling .....	13
5.7 Søknadsbehandling - oppsummering .....	14
<b>6 Involvering av tillitsvalgte</b> .....	<b>14</b>

6.1 Funn/vurderinger – involvering av tillitsvalgte .....	14
6.2 Involvering av tillitsvalgte – oppsummering.....	15
<b>7 Regionale nettverk .....</b>	<b>15</b>
7.1 Om de regionale nettverkene .....	15
7.2 Utlysning .....	16
7.3 Søknadsbehandling.....	16
7.4 Effekt.....	16
7.5 Funn/vurderinger – regionale nettverk .....	16
7.6 Regionale nettverk - oppsummering .....	17
<b>8 Anbefalinger/oppsummering .....</b>	<b>18</b>
8.1 Hvilken form ordningen kan videreføres .....	18
8.1.1 Form på ordningen – forslag til partene .....	18
8.2 Tiltak som kan øke søknadsmengden og -kvaliteten .....	18
8.2.1 Tiltak for økt søknadsmengde og -kvalitet – forslag til partene.....	19
8.3 Forbedring av søknads- og vurderingsprosess; søknadsskjema, veiledning, utlysning m.m. 19	
8.3.1 Forbedring av søknads- og vurderingsprosess – forslag til partene .....	19
8.4 Difis bidrag .....	19
<b>9 Referanseark for Difi .....</b>	<b>21</b>

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for gjennomgangen

Det skal forhandles om ny hovedtariffavtale (HTA) i staten for perioden 2018-2020. Ordningen med kompetansemidlene har lenge vært en del av HTA og det kan også i kommende periode bli avsatt midler til ordningen.

Erfaring fra de to siste tariffperiodene er at søknadsinngangen har gått ned, i kombinasjon med at kvaliteten på søknadene har vært varierende. I inneværende periode (2016-2018) var søknadsinngangen og -kvaliteten<sup>1</sup> såpass lav at det måtte gjennomføres to utlysninger.

## 1.2 Hva gjennomgangen omfatter

Kartleggingen skal blant annet belyse:

- Kjennskap til ordningen
- Ordningens relevans
- Effekt av ordningen
- Forbedringspunkter

## 1.3 Mål

Kartleggingen skal gi forslag til partene om:

- hvilken form ordningen kan videreføres
- tiltak som kan øke søknadsmengden og -kvaliteten
- forbedring av søknads- og vurderingsprosess; søknadsskjema, veiledning, utlysning m.m.

## 1.4 Datainnhenting og metode

Dataene er innhentet via spørreundersøkelse fra

- HR-/personalledere i staten
- Tidligere søkere i tariffperiodene 2014-2016 og 2016-2018
- Tillitsvalgte i statlige virksomheter

I tillegg er det gjort intervjuer med tre virksomheter som har søkt på ordningen og mottatt støtte, og to virksomheter som har søkt og fått avslag.

---

<sup>1</sup> med kvalitet menes både kvalitet på prosjekt og oppfyllelse av formalkrav

### 1.4.1 Innhenting av data via spørreundersøkelse

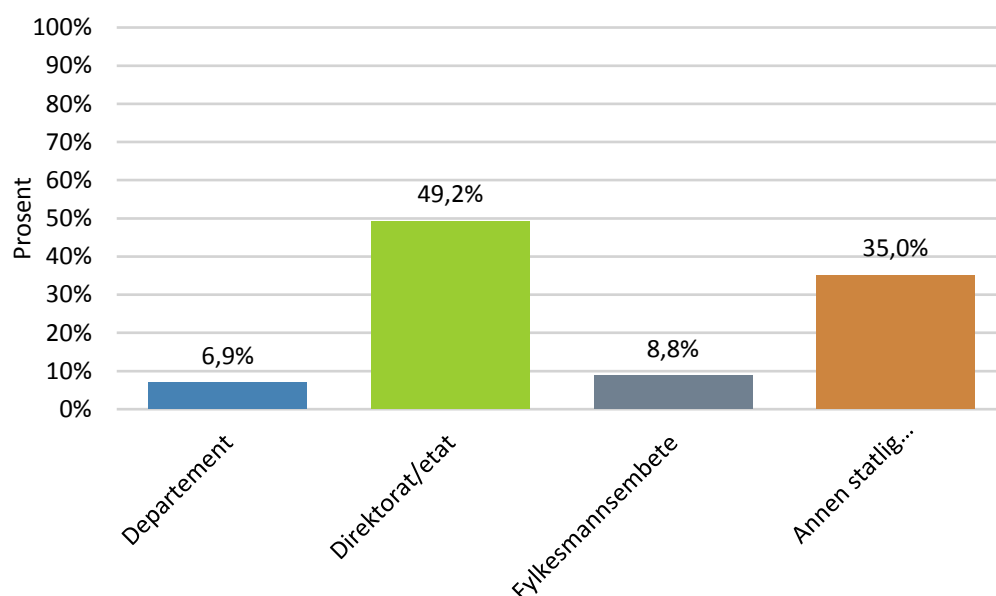
Undersøkelsen ble sendt til alle Personal-/HR-ledere i statlige virksomheter og til alle søkerne fra de to siste tariffperiodene.

I tillegg ønsket vi å sende undersøkelsen til et utvalg tillitsvalgte, og for å gjøre undersøkelsen håndterbar valgte vi å avgrense dette til noen utvalgte forbund.

Undersøkelsen besto av totalt 32 spørsmål og ble sendt ut til totalt 929 mottakere. Vi mottok 331 svar, som gir en svarprosent på 35,6. Respondentene er omtrent likt fordelt mellom HR-ansatte/-ledere og tillitsvalgte. På virksomhetsnivå er muligens departementene noe underrepresentert.

I diagrammet under ser vi hvilken tilhørighet respondentene har.

Fig. 1.1: Representasjon statlige virksomheter



### 1.4.2 Intervjuer og annen dokumentasjon

Vi har gjort dybdeintervjuer med 5 virksomheter: Ila fengsel, Mattilsynet, Oljedirektoratet, Justervesenet og Politiets utlendingsenhet. Vi snakket med 6 prosjektledere og 4 tillitsvalgte.

De tre førstnevnte mottok støtte i begge tariffperiodene, det var derfor av interesse å høre med dem hvor vidt de opplevde noen forskjell fra den ene perioden til den andre om oppfatning av ordningen, erfaringer med søknadsprosess mm. Og i tillegg få innsikt i hvilken effekt prosjektene fra forrige periode har hatt i de respektive virksomheter.

Av annen dokumentasjon har vi brukt noen sluttrapporter fra enkeltvirksomheter som grunnlag.

## 1.5 Om notatet

Dette notatet følger stort sett samme tematiske struktur som spørreundersøkelsen, med unntak av omtalen av regionale nettverk som beskrives i eget kapittel. Det gis en redegjørelse for temaer og funn under hver del, samt deloppsummeringer. Noen gjentakelser forekommer. I kapittel 8 gis det en endelig oppsummering av rapporten og anbefalinger med utgangspunkt i målene beskrevet i kap. 1.3.

## 2 Om ordningen

### 2.1 Formål med ordningen

Formålet er todelt og omtales under kapittel 5.3 i Hovedtariffavtalen for perioden 2016-2018. Den ene delen (punkt 5.3.1) omhandler medbestemmelse, samarbeid og kompetanseutvikling og retter seg mot regionale nettverk – tradisjonelt er det stort sett fylkesmannsembeter som har ivarettatt disse nettverkene, men i utgangspunktet er det åpent for alle virksomheter å søke midler innenfor formålet:

*«Statlige virksomheter er avhengige av gode samarbeidsrelasjoner mellom medarbeiderne og ledelsen, og mellom partene sentralt og lokalt. Det innebærer blant annet en felles forståelse av lov- og avtaleverket, særlig om gjennomføring av lokale forhandlinger. Det avsettes 6 millioner kroner til felles opplærings- og utviklingstiltak for ledelsen og tillitsvalgte. Målsettingen er å styrke medbestemmelse og samarbeidskompetanse.»*

Den andre delen (punkt 5.3.2) omhandler kompetanseutvikling, med et mer åpent formål innenfor gitte kriterier:

*«Partene vil legge til rette for økt satsing på kompetanse for å utvikle og effektivisere staten, fremme et godt samarbeid mellom ledelsen og medarbeiderne, og mellom partene i virksomheten, slik at virksomhetene kan tilby attraktive arbeidsplasser. Målrettede kompetanseutviklingstiltak og systematisk kunnskapsdeling er nødvendig for å utvikle arbeidsplassen som læringsarena.»*

Formål under punkt 5.3.1 regionale nettverk vil vi komme tilbake til i kapittel 7, hoveddelen av denne rapporten omhandler punkt 5.3.2.

### 2.2 Avsetning

Avsetning gjøres av partene i det statlige tariffområde i forhandlingene til Hovedtariffavtalen i staten – Akademikerne, LO Stat, Unio, YS Stat og KMD. Akademikerne har siden 2016 forhandlet egen avtale med staten, men det som gjelder kompetanseutvikling/ kompetansemidler er likelydende i begge avtalene (kapittel 5.3 i begge).

Som nevnt var avsetningen 6 mill. kroner under formål/punkt 5.3.1, mens det for formål/punkt 5.3.2 ble satt av 25 mill. kroner for perioden 2016-2018.

## 2.3 Tema/kategorier

Tema man kunne søke under for perioden 2016-2018 lyder som følger:

*De sentrale parter vil stimulere til kompetanseutvikling ved at det avsettes 25 mill. kroner innen:*

- *Organisasjons- og ledelsesutvikling som bidrar til økt involvering av tillitsvalgte og medarbeidere, herunder prosjekter knyttet til lokal personal- og lønnspolitikk. (heretter tema/kategori A)*
- *Oppfølging av avtalen om et inkluderende arbeidsliv. (kategori B)*
- *Utvikling av kompetanse for å hindre utstøting ved omstillingsprosesser. (kategori C)*
- *Inkludering av personer med innvandrerbakgrunn. (kategori D)*
- *Oppfølging av målet om flere lærlinger i staten. (kategori E)*

*Støtte til kompetanseutvikling forutsetter at erfaringene fra prosjektene deles internt og på tvers av statlige virksomheter. Midlene kan også brukes til kompetansetiltak som iverksettes av partene sentralt, herunder forsøk og utviklingstiltak for alle virksomheter.»*

I utlysning og retningslinjer er det også tilføyd at «nyskapende prosjekter prioriteres».

## 2.4 Funn/vurderinger – om ordningen

Formålene var ikke tema i spørreundersøkelsen, men formålet for kompetanseutvikling (5.3.2) ble presentert for respondentene i intervjuene som fikk anledning til å kommentere dette.

Tilbakemeldingene vi fikk i intervjuene gir en viss pekepinn på hvordan formålet oppfattes og «treffer» ute i virksomhetene.

De fleste mener formålet er godt, og at innholdet oppfattes som «riktig».

Søkere fra perioden 2014-2016 ble presentert formålet fra den gang og bedt om å kommentere forskjellen mellom periodene. Formålet for perioden 2016-2018 beskrives som tydeligere og mer «spisset» enn i perioden 2014-2016, og vektlegging på effektivisering ble spesielt trukket fram som positivt.

Generell oppfatning synes å være at formålet ikke er spesielt kontroversielt og lett å forholde seg til for de fleste.

Når det gjelder tema/kategori var det i undersøkelsen ca 86 % som kjente ordningen fra før som svarte «helt enig» eller «enig» til påstanden om at de 5 temaene for perioden 2016-2018 var relevante for deres virksomhet.



Av de som ikke kjente ordningen var det 64% av som svarte at kategori A var det mest aktuelle temaet for deres virksomhet (1 og 2 på skalaen), mens så mange som 55% svarte at kategori E var lite aktuelt (4 og 5 på skalaen).

Disse resultatene samsvarer forholdsvis godt med det våre intervjuobjekter sier, hvor flere beskriver kategori A som svært vid og at den i teorien kan romme «alt», mens de andre kategoriene oppleves mer konkrete. I samtalen var det to av prosjektlederne som mente at de tre kategoriene B, D og E i utgangspunktet bør være ivaretatt av virksomhetene fra før, og ikke noe man burde trenge å søke tilskudd til.

Dette kjenner vi også igjen i hvordan søknadene var fordelt på de ulike kategoriene i perioden 2016-2018:

- Nær 70 av prosjektene (av ca 100 søknader) var innenfor kategori A<sup>2</sup>.
- I kategoriene B, D og E var det kun 23 - til sammen.
  - Av disse var det 4 i kategori D *Inkludering av personer med innvandrerbakgrunn* og 4 i kategori E, *Oppfølging av mål om flere lærlinger*.

Særlig for kategori E var det i intervjuene gjennomgående at å ta inn lærlinger enten var noe virksomheten allerede hadde gjort/oppfylt (pga fellesføring), eller mente ikke var relevant/mulig for deres virksomhet å gjøre.

Den generelle oppfatningen synes også å være at så lenge minstekravet om lærlingerekuttering er oppfylt er ikke dette noe poeng å søke prosjektmidler til. Respondentene hadde også vanskelig med å se for seg hva slags type prosjekter som kunne passe innenfor dette temaet.

Tilsvarende gjaldt for inkludering av personer med innvandrerbakgrunn.

En prosjektleder mente de 5 kategoriene mangler en rød tråd, og var også usikker på om tema D og E passer inn i formålet overhodet.

Kategori C, om omstilling, synes relevant og dagsaktuelt for de fleste virksomheter. Erfaringen fra siste periode er også at det i denne kategorien er potensiale for gode prosjektsøknader.

## 2.5 Oppsummering formål og tema

- Formålet oppfattes relevant for virksomhetene.
- Temaene/kategoriene oppleves generelt som viktige på overordnet nivå.
- Vanskelig å finne gode prosjekter særlig innenfor kategori B, D og E – og disse oppfattes til en viss grad som ivaretatt i ordinær drift i mange virksomheter.

---

<sup>2</sup> Noen søkere har krysset av i flere kategorier

## 3 Kjennskap til ordningen

### 3.1 Kjennskap generelt

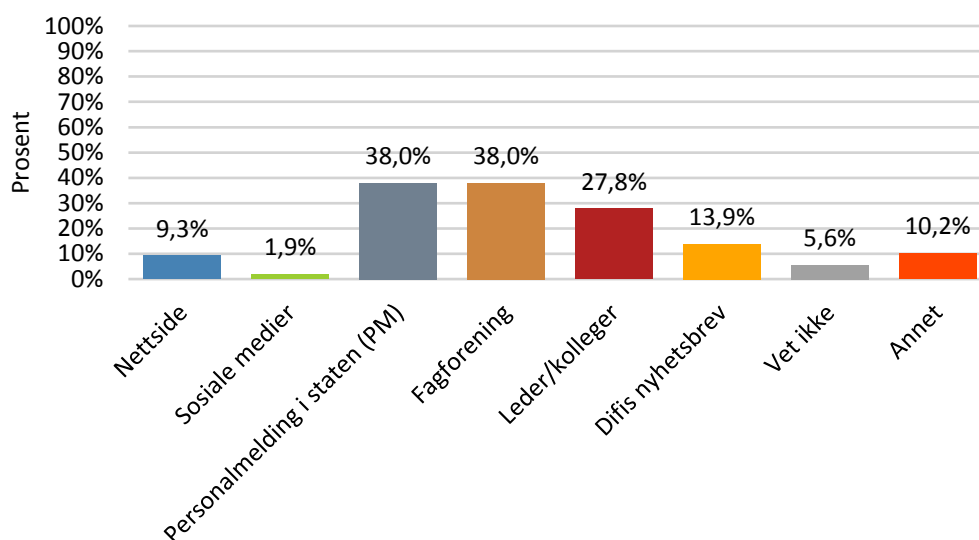
I spørreundersøkelsen svarer nær 66% at de kjenner til ordningen fra før.

86% av de som jobber med HR oppgir at de kjenner til ordningen fra før, mens tallet for ledere er 79 %.

Hos de tillitsvalgte som har svart er kjennskap til ordningen i underkant av 50%.

### 3.2 Hvordan har man blitt kjent med ordningen

Fig. 3.1 kanal for kjennskap til ordningen



I figuren kan man se at Personalmeldingen når ut til mange. I tillegg oppgir de tillitsvalgte som kjenner ordningen egen fagforening som hovedkilden til hvordan de ble kjent med den (83 %).

Kjennskap via leder/kolleger skårer også høyt.

### 3.3 Funn/vurderinger - kjennskap til ordningen

Som nevnt så kjenner 50% av de tillitsvalgte ikke til ordningen. Dette understøttes av intervjuene med de tillitsvalgte, som oppga at det som regel var ledelsen, HR eller prosjektleder som var kilden til deres kjennskap.

I intervjuene kunne heller ikke de tillitsvalgte huske å ha fått informasjon om ordningen fra egen fagforening, men heller via kolleger eller leder. En av respondentene mente informasjonsflyten fra egen fagforening syntes å være mer selektiv jo lengre ut i organisasjonsstrukturen man er, og at aktuell informasjon også ble formidlet videre for sent –

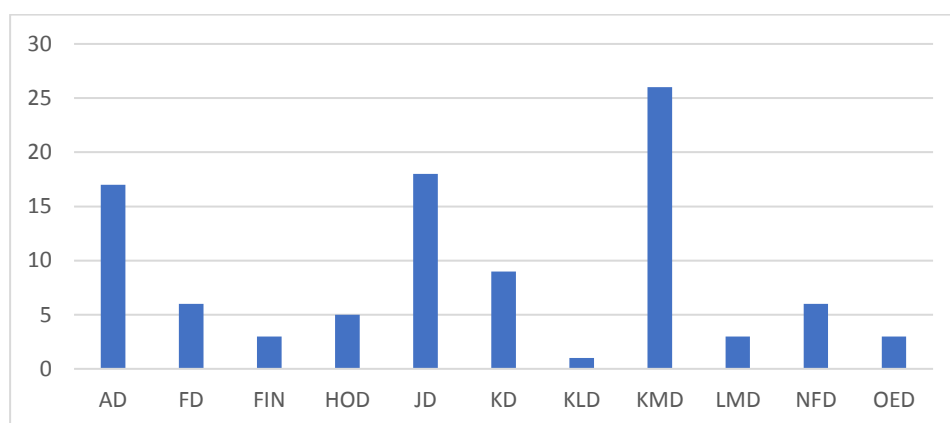
eller aldri. Dette gjaldt for øvrig ikke bare for de tillitsvalgte, men for denne konkrete virksomheten generelt.

I fritekstfeltet hvor respondentene kan gi innspill til forbedring av ordningen er det flere som poengterer at informasjonen om ordningen er for dårlig, og at den bør synliggjøres bedre.

Ser vi på bredden av virksomheter representert i søkerbunken siste periode, virker det relativt tilfeldig hvem som kjenner til den. Noen sektorer er alltid representert, mens andre sjelden er representert blant søkerne. En del av forklaringen kan ligge i særegenheter i ansvarsfeltet til den enkelte sektor, men likevel er enkelte forholdsvis store sektorer underrepresentert.

I tillegg er noen virksomheter gjengangere fra gang til gang, disse sender gjerne søknader for flere prosjekter i samme runde.

Fig 3.2 oversikt over søkere pr sektor



*BLD, KUD, SD, UD var ikke representert blant søkerne i perioden 2016-2018*

I siste periode, hvor det ble gjennomført to utlysninger på samme pott, var for eksempel over 1/3 av søknadene fra NAV-kontor (både lokale og regionale) i andre utlysingsrunde. I første utlysning var kun 7 % av søknadene fra NAV-kontor.

En teori her er at den andre utlysningen har nådd bedre ut enn den første, mens en annen teori er at den nye utlysningen klaffet bedre med muligheten for prosjektgjennomføring o.a. i disse virksomhetene.

Det blir kun spekulasjoner, men som en respondent beskriver så er inntrykket at (videre-)formidling av informasjon om ordningen virker tilfeldig, og at det avhenger av «hvem som trykker på knappen» om informasjonen når fram.

### 3.4 Kjennskap til ordningen - oppsummering

- Ordningen er vesentlig bedre kjent hos HR-personale og -ledere enn hos tillitsvalgte.
- Sektorrepresentasjonen er skjev, og enkelte virksomheter er gjengangere fra periode til periode.

- Det er tilfeldig om informasjon om ordningen når målgruppen, særlig de tillitsvalgte.

## 4 Ordningens betydning og relevans

Som nevnt i kapittel 2 så mener 86 % av de spurte med kjennskap til ordningen at temaene er relevante for dem (svaralternativ 4 eller 5), men dette samsvarer ikke med søknadsfordelingen på det enkelte tema i siste periode – som er nokså skjev.

Hos de som ikke har kjennskap til ordningen er inntrykket det samme – tema D og E er lite relevante, for tema E er det så mange som 55 % som mener kategorien ikke er relevant for dem (alt. 1 eller 2).

Ved spørsmål om det er *behov* for en ordning som dette, er over 80 % (alt. 4 eller 5) positive. Responsen er noe lavere på spørsmål om ordningen bør videreføres slik den er i dag, med 68 % (alt. 4 eller 5).

### 4.1 Prosjektgjennomføring - uten støtte fra ordningen

For å kartlegge hvilken betydning ordningen har spurte vi virksomheter med avslåtte søknader hvor vidt prosjektene ble gjennomført selv om de ikke mottok støtte. 14 % svarte ja på dette, mens 43 % svarte at prosjektene ble delvis gjennomført. 36 % svarte nei.

Disse svarene underbygges av virksomhetene vi intervjuet, som sier at prosjektene stort sett ville blitt igangsatt uten støtte, men i mindre omfang og tyngde. Oljedirektoratet mente prosjektet om videomøter ikke ville blitt igangsatt uten tilskudd.

Videre fikk de virksomheter som mottok støtte spørsmål om hvor stor sannsynligheten var for at prosjektene ville blitt gjennomført uten støtte. 36 % svarer at sannsynligheten for gjennomføring vil være liten, som stort sett samsvarer med resultatene over.

### 4.2 Effekt av ordningen og spredning

Ca 68 % (alt. 3, 4 og 5) av de som har fått støtte mener at virksomheten har hatt effekt av det støttede prosjektet<sup>3</sup>. Dette sammenfaller med svarene vi fikk i dybdeintervjuene, som var overveiende positive til effekten prosjektene hadde hatt for dem. Ila fengsel var særlig tydelig på at de ikke ville klart å snu et dårlig arbeidsmiljø og samarbeidsklima så raskt, uten tilførsel av midler utenfra.

---

<sup>3</sup> Til info svarte 20 % at de ikke hadde avsluttet prosjektet på tidspunktet for undersøkelsen og kunne derfor ikke si noe om effekt. Det reelle tallet antas derfor å være høyere.

Når det gjelder tiltak for spredning og erfaringsdeling med andre virksomheter så var ikke dette tema i spørreundersøkelsen, men det ble tatt opp med virksomhetene vi intervjuet.

Her synes spredningstiltakene å være varierende, hvor noen virksomheter har vært proaktive og utadrettet med deling av sine prosjekter, mens andre kun har delt sitt prosjekt i interne fora og i den respektive regionen.

### 4.3 Funn/vurderinger – ordningens betydning og relevans

Ordnungen oppfattes på overordnet nivå som relevant, men brutt ned på tema er det stor skjevhet - særlig oppfattes tema D og E som mindre relevante.

Videre så synes viljen til, og nødvendigheten av, å få gjennomført prosjektene relativt god selv om virksomheten ikke får støtte. Vi vet imidlertid ikke hvilken type prosjekter det svares for, men vi antar at typiske forsøksprosjekter (les: nyskapende prosjekter) prioriteres lavere enn tradisjonelle ledelses- eller organisasjonsutviklingsprosjekter.

Støtte fra ordningen ble også beskrevet som et «spark bak» og insentiv til å faktisk gjennomføre prosjektet, i form av å sette av tid og ressurser og også forplikte seg til en prosjektplan med tidsfrister.

Når gjennomføringsviljen tilsynelatende er god uten støtte kan det stilles spørsmålstegn ved om behovet for ordningen er til stede, men resultatene er ikke signifikante nok til å konkludere med det. Det vil avhenge av type prosjekt, samt rammer og forutsetninger i virksomheten – i tillegg det store spennet av statlige virksomheter som finnes – så det lar seg vanskelig avgrense. De som har mottatt støtte opplever i stor grad effekt av prosjektet.

For deling og spredning så er vårt inntrykk at oppfølging av dette varierer, vi har ikke nok grunnlag fra denne undersøkelsen til å konkludere med at dette er gjennomgående, men føler oss relativt sikre på at det er slik. Difi følger ikke opp spredningstiltakene til virksomhetene etter prosjektene er avsluttet, så det er ingen kontrollmekanismer her - og dermed opp til den enkelte virksomhet selv å følge opp deling og spredning.

### 4.4 Oppfatning av ordningen - oppsummering

- Ordnungen som helhet er relevant, men temaene er for sprikende. Tema E oppfattes minst relevant.
- Det er relativt høy vilje til prosjektgjennomføring uten støtte, men som regel i nedskalert form og avhengig av type prosjekt.
- Virksomhetene opplever god effekt av prosjektene.
- Oppfølging av deling og spredning varierer.

## 5 Søknadsbehandling

### 5.1 Utlysning

Kompetansemidlene utlyses i dag via Personalmelding i staten (PM) som sendes ut fra KMD og publiseres på [www.lovdata.no](http://www.lovdata.no). Utlysningen i 2014 gikk ut i forkant av fellesferien (4. juli), mens den i 2016 gikk ut etter fellesferien (23. september). Søknadsfristene var henholdsvis 14. november og 9. desember.

### 5.2 Søknadsbehandling - praktisk

Virksomheter som søker på ordningen benytter et tilpasset søknadsskjema de finner på [Difi.no](http://Difi.no). Skjemaet er forsøkt strukturert slik at retningslinjene for ordningen blir ivaretatt, med noen avgrensinger som skal gjøre det enkelt både å fylle ut for søker og enkelt å vurdere av Difi.

Skjemaet er tredelt: en del for formalia, en for kortfattet prosjektbeskrivelse og en for budsjett. Søker oppfordres til å sende inn utfyllende prosjektbeskrivelse, men dette varierer avhengig av prosjektets kompleksitet og omfang.

Saksbehandling i Difi gjøres i to trinn, hvor en saksbehandler vurderer og foreslår innstilling på vedtak, mens en annen kvalitetssikrer og godkjenner innstillingen.

Innstillingen behandles deretter i møte med partene, de to siste periodene har dette møtet vært avholdt ca 2,5 mnd etter fristens utløp. I møtet presenterer Difi innstillingen for partene, som fatter endelig vedtak.

Etter behandlingsmøtet sender Difi ut vedtaksbrev til alle søkere. Søkere som har fått tilsagn om tilskudd må bekrefte at de godtar dette før tilskuddet utbetales. Difi har formelt sett ikke anledning til å gi begrunnelse for avslag på søknad, siden Difi behandler søknadene på vegne av et overordnet organ. Denne funksjonen ligger hos partene selv.

Ressursbruk i Difi til saksbehandling/vurdering anslås til ca 1 månedsverk fordelt på 4-5 personer (vil avhenge av søknadsmengde).

### 5.3 Oppfølging/rapportering

For tilskudd over 500 000 kr må virksomheten sende en statusrapport før de kan få utbetalt resten av midlene. I prosjekter med tilskudd t.o.m. 500 000 kr kreves kun en sluttrapport på bruken av midlene etter prosjektet er ferdigstilt.

Utover dette gjør ikke Difi noen særlig oppfølging av prosjektene, både av kapasitetshensyn og fordi det ikke ligger i instruksen fra departementet. Vi legger imidlertid ut oppsummeringer av alle prosjekter på nettsidene slik at andre kan nyttiggjøre seg dem.

## 5.4 Difis erfaringer fra søknadsbehandlingen I

I noen tilfeller har søkerne problemer med å avgrense søknad både til kategori det søkes under og til kravene som stilles i retningslinjene. Vi tror dette skyldes usikkerhet rundt hva som forventes av søknaden.

I selve søknadsbehandlingen opplever vi, som tidligere påpekt, at kategoriene/temaene er sprikende – fra en svært vid kategori A til de mer konkrete B, D og E. Det har derfor i noen tilfeller vært krevende å trekke ut essensen av søknader og få dem til å passe med temaet det søkes under. Som en av våre intervjuobjekter sa: «...kategori A kan være alt mellom himmel og jord...» og det bærer også en del søknader preg av.

Tilbakemeldinger i undersøkelsen peker på at det er forbedringspotensiale når det gjelder kobling mellom utlysning, retningslinjer og tekst i HTA – og generell språkbruk i dette materialet.

## 5.5 Difis erfaringer fra søknadsbehandlingen II

I siste periode har søknadsmengde og -kvalitet ikke har vært tilstrekkelig til å fordele hele potten og det har derfor vært midler til overs både etter den initielle vurderingen (fra Difi) og behandlingsmøtet.

Dette har blant annet medført at noen søkere har fått anledning til å revidere søknadene sine for å bli vurdert på nytt. I tillegg har noen søkere med positivt vedtak fått økt tilskudd utover opprinnelig vedtak/innstilling.

## 5.6 Funn/vurderinger - søknadsbehandling

I undersøkelsen mener de aller fleste at utlysningen (Personalmeldingen) er enkel å forstå. PMen er også en av de kanalene som når flest. Noen tilbakemeldinger går på at publisering via Lovdata kan virke «tungt» og byråkratisk, men vi tror ikke dette har avgjørende betydning. Vi tror et mer tilgjengelig språk, samt formidling via riktige kanaler er viktigere.

Saksbehandlingstiden oppfattes av noen som lang, blant annet som følge av at søknadsfristen de to siste periodene ble lagt slik at saksbehandlingen strakk seg over julehøytiden. I tillegg er noen søknader tidkrevende å vurdere enten fordi søker ikke er tydelig nok i prosjektbeskrivelsen eller fordi de ikke har forstått retningslinjene og dermed krever ekstra oppfølging.

Det ligger heller ingen øvre begrensning i lengden på prosjektbeskrivelser slik at noen søknader inneholder svært mye informasjon. Tilleggsfaktorer på tidsbruk er tilgjengelige saksbehandlingsressurser i Difi og ikke minst søknadsmengde.

Selve søknadsbehandlingen opplever Difi stort sett som grei, men vi ser at det ville vært enklere å vurdere søknadene hvis særlig kategori A hadde vært mer spisset eller delt opp. I tillegg ville et elektronisk søknadsskjema kunne effektivisere søknadsbehandlingen noe.

Vi ser også at tydeligere informasjon om hva det legges vekt på i søknadene vil kunne gi bedre søknader, i form av hjelpetekster og eksempler på våre hjemmesider. Tydeligere språk

og bedre sammenheng mellom HTA, utlysning og retningslinjer tror vi også kan hjelpe på dette.

Det kan også begrense antallet «ukvalifiserte» søknader, slik at begrunnelse for eventuelle avslag ikke framstår uklart for søkerne.

Oppfølging av prosjekter i ettertid har ikke Difi kapasitet til å gjøre. Det er med andre ord ingen kontrollmekanismer som følger opp virksomhetenes spredningstiltak.

Etterbehandling av avslåtte (og ofte dårlige) søknader mener vi undergraver tilliten til ordningen og partene. Det er også uheldig overfor de virksomheter som legger ned mye innsats og kvalitet i sine søknader at andre får en ny sjanse. I tillegg svekker dette Difis troverdighet som saksbehandlingsorgan. Vi foreslår derfor at partene utarbeider en plan for alternativ bruk av ubrukte midler dersom man ikke klarer å fordele hele potten i kommende runder.

## 5.7 Søknadsbehandling - oppsummering

- Personmeldingen når mange.
- Formuleringer i HTA, utlysning og retningslinjer henger for dårlig sammen.
- Manglende veiledning på Difis hjemmesider gjør at noen søknader «bommer».
- Sluttrapport følges ikke opp utover publisering av oppsummering på Difi.no.
- Partene bør ha en plan B for ubrukte midler.

## 6 Involvering av tillitsvalgte

Av tillitsvalgte i virksomheter som har mottatt støtte de siste to tariffperiodene opplever 46 % at de har hatt svært stor eller meget stor grad faglig utbytte fra prosjektet. Men det er også verdt å merke seg at 29 % av de tillitsvalgte har opplevd lite eller svært lite faglig utbytte av prosjektene.

Dette samsvarer med det de tillitsvalgte svarer om sin involvering i prosjekter, hvor 30,6 % sier de har vært svært lite involvert mens 32,5 % sier de har vært involvert i svært stor eller meget stor grad.

Imidlertid svarer så mange som 75% at prosjektet/-ene har gjort dem til bedre tillitsvalgte.

### 6.1 Funn/vurderinger – involvering av tillitsvalgte

I intervjuene er tilbakemeldingene fra prosjektledere at samarbeidet med tillitsvalgte har vært utelukkende positivt selv om involvering av tillitsvalgte varierer noe. De tillitsvalgte vi har snakket med er stort sett enige i dette, men påpeker at selv om involvering i og kunnskap om selve prosjektene ikke alltid er høy, har de følt seg inkludert og hatt mulighet til å påvirke.

Som vi har nevnt i kapitlet om kjennskap så er det mange tillitsvalgte som ikke kjenner ordningen, dette kan skyldes at det er årlige valg på vervene og at kunnskapsoverføringen



derfor vil variere. I tillegg kan varierende informasjonsflyt fra forbundene sentralt være en årsak.

At rundt 30 % av de tillitsvalgte opplever lite faglig utbytte eller har vært lite involvert i prosjektene har vi ingen god forklaring på. Det kan tenkes at prosjektets art vil avgjøre i hvilken grad de tillitsvalgte føler at de trenger å bli involvert. Et faglig prosjekt antas mindre aktuelt enn et som for eksempel omhandler omstilling. Så selv om involvering og eget utbytte er lavt trenger ikke det tilsa at de tillitsvalgte ikke er gitt mulighet til å gi innspill eller delta.

## 6.2 Involvering av tillitsvalgte – oppsummering

- De fleste virksomheter synes å ha gode rutiner for involvering av tillitsvalgte.
- Rullering i vervene kan være en årsak til lavere kjennskap til ordningen.
- Lav involvering og lavt faglig utbytte trenger ikke bety manglende inkludering.

# 7 Regionale nettverk

Dette kapittelet omhandler regionale nettverk (regionale konferanser) som beskrevet under kapittel 2.1 Formål.

De regionale nettverkene har ikke vært tema i spørreundersøkelsen og vi har heller ikke intervjuet tidligere søkere om dette. Omtalen under baserer seg derfor på rapporter fra arrangørene og Difis erfaringer.

## 7.1 Om de regionale nettverkene

De regionale nettverkene er omtalt under punkt 5.3.1 i HTA 2016-2018. Det ble satt av 6 mill. kroner til formålet, som lyder slik:

*«5.3.1 Medbestemmelse, samarbeidskompetanse og felles opplæring. Statlige virksomheter er avhengige av gode samarbeidsrelasjoner mellom medarbeiderne og ledelsen, og mellom partene sentralt og lokalt. Det innebærer blant annet en felles forståelse av lov- og avtaleverket, særlig om gjennomføring av lokale forhandlinger. Det avsettes 6 millioner kroner til felles opplærings- og utviklingstiltak for ledelsen og tillitsvalgte. Målsettingen er å styrke medbestemmelse og samarbeidskompetanse.»*

Tradisjonelt er det stort sett fylkesmannsembetene som har søkt om støtte til å holde slike samlinger. I siste runde var det 4 embeter som søkte om - og fikk - totalt 3,1 mill. kroner (av pott på 6 mill. kroner).

## 7.2 Utlysning

Midlene utlyses via samme personalmelding som kompetanseutviklingsmidlene, og har samme søknadsfrist.

## 7.3 Søknadsbehandling

Søknader til dette formålet behandles i samme prosess som søknader til kompetanseutviklingsprosjekter. Søkerne benytter også samme søknadsskjema og forholder seg til de samme retningslinjene.

Unntaket er selve utbetalingen, hvor eventuelle tilskudd over kr 500 000 ikke blir delt opp, men utbetales i sin helhet.

Mottakere av tilskudd under dette formålet må sende sluttrapport på lik linje med andre søkere.

## 7.4 Effekt

De regionale konferansene når bredt ut og til mange statlige virksomheter. Nyttens av konferansene synes å være god, og tilbakemeldinger fra deltakerne selv er positive. Effekten av konferansene i den enkelte virksomhet er ikke kjent, men spredningen antas å være god.

Det er ikke uvanlig at embetene rullerer på å arrangere disse konferansene i sine regioner.

## 7.5 Funn/vurderinger – regionale nettverk

Søknadsmengden til dette formålet synes å være noe lavt i siste periode. Mulig at dette skyldes manglende kapasitet, som igjen henger sammen med at flere embeter er i, eller skal gjennom sammenslåingsprosesser - uten at vi kan si dette med sikkerhet.

Uavhengig av dette, så mener vi at både kriterier, utlysning og søknadsbehandling for disse midlene kan forbedres.

Vi mener at utlysningen er for uklar, i PM 2016-12 er ordlyden

*«Det gis støtte til regionale nettverk for felles opplærings- og utviklingstiltak for ledelse og tillitsvalgte, for å styrke medbestemmelse og samarbeidskompetanse. Det gis støtte til tiltak som gir kunnskap om og felles forståelse av hovedavtalen og hovedtariffavtalene i staten, samt øvrige lover og avtaler som regulerer lønns- og arbeidsvilkår i staten.»*

Det kan være uklart hva dette betyr og hvem man henvender man seg til. Og det kan være uklart hva ligger i begrepet «nettverk». «Konferanse» er f.eks. mer konkret og forståelig for de fleste.

Siden det stort sett bare er fylkesmannsembeter som søker innen formålet tror vi det bør komme tydeligere fram både hva dette handler om, og at alle virksomheter har anledning til å søke midler til dette.

Likeledes er det i retningslinjene et eget punkt (punkt 5) som gjelder regionale nettverk, bortsett fra at her kaller man det for «(5.) Felles opplærings- og utviklingstiltak for ledelsen og tillitsvalgte». Ordet «nettverk» er ikke nevnt under dette punktet.

Og siden dette står som et eget punkt, etter punktet hvor krav til søknader er listet opp (punkt 3) er det kanskje ikke åpenbart at disse kravene også gjelder søknader til regionale nettverk.

I vurdering av søknadene har vi sett at noen legger mye innsats i prosjektbeskrivelsen for å oppfylle kravene, mens andre har sendt oss i realiteten helt tomme søknader. En årsak til dette har vært at gjennomføring gjerne er et stykke fram i tid, slik at konkret innhold har vært krevende å utarbeide på søknadstidspunktet. En annen årsak er at virksomheten ønsker økonomisk sikkerhet på forhånd før arrangementet planlegges.

Siden det er så få som ønsker å arrangere regionale (nettverks-)konferanser og effekten og nytten er såpass god som den er, mener vi at initiativet til å holde slike konferanser bør belønnes foran oppfyllelse av formelle krav. Dette kan løses ved å gi et forhåndstilsagn på søknaden, hvor søker ettersender prosjektbeskrivelse og plan for gjennomføring før midlene utbetales.

Vi mener også at det kan utformes eget, forenklet søknadsskjema til dette formålet.

## 7.6 Regionale nettverk - oppsummering

- Utlysning av midler til formålet er for utydelig og for dårlig koblet til retningslinjene.
- Initiativ til å arrangere regionale nettverk/konferanser bør belønnes.
- Enklere kriterier og forenklet søknadsskjema til formålet bør vurderes.

## 8 Anbefalinger/oppsummering

I dette kapittelet tar vi for oss målsettingene med gjennomgangen beskrevet i kapittel 1.3:

- hvilken form ordningen kan videreføres
- tiltak som kan øke søknadsmengden og -kvaliteten
- forbedring av søknads- og vurderingsprosess; søknadsskjema, veiledning, utlysning m.m.

og vil under hvert punkt presentere forslag til justeringer som partene kan vurdere. Til slutt vil vi foreslå tiltak Difi kan gjøre relatert til disse punktene.

### 8.1 Hvilken form ordningen kan videreføres

Som gjennomgangen viser har ordningen både effekt og nytte hos de virksomhetene som bruker den. Og de tillitsvalgte føler seg stort sett godt inkludert i prosjektene. Ordningen oppleves som «lavterskel» og relativt ubyråkratisk.

Som vi også har sett er sammenhengen mellom retningslinjer, utlysning og HTA-tekst noe uklar. I tillegg har de ulike temaene varierende aktualitet for virksomhetene.

Også når det gjelder regionale nettverk, kan det tydeliggjøres bedre hva dette innebærer.

Det overordnede formålet (formål/punkt 5.3.2) oppleves som relevant, men temaenes relevans varierer.

#### 8.1.1 Form på ordningen – forslag til partene

Difi mener at ordningen i stor grad kan opprettholdes slik den er i dag, men at partene bør

- tenke gjennom hva man vil oppnå med ordningen.
- vurdere spissing/oppdeling av kategori A (hvis videreført som i dag).
- vurdere om kategori B, D og E bør videreføres og eventuelt på hvilken måte.
- sørge for tydeligere språk og bedre samsvar i det skriftlige materialet som utarbeides.
- vurdere øremerking av midler til enkelte tema/kategorier.
- vurdere forenklet søknadsprosess til formål regionale nettverk.
- vurdere å redusere antall kriterier, men stille tydeligere krav til gjenbruk (deling).
- ha en plan B for bruk av eventuelle restmidler.

### 8.2 Tiltak som kan øke søknadsmengden og -kvaliteten

Kjennskap til ordningen er en vesentlig faktor i denne sammenheng. I gjennomgangen har vi fått bekreftet at den er varierende og at det er noe tilfeldig hvordan og om den når ut til målgruppen.

De som vurderer å søke, men ikke gjør det, oppgir manglende kapasitet til prosjektgjennomføring som hovedårsak til at de ikke søker.

Enkelte sektorer er dårlig representert.

Spennet i typen virksomheter som kan søke ordningen er stort, fra enheter med operativt arbeid til rene forvaltningsorganer. Skriftlighet, erfaring med å skrive søknader og sette seg inn i søknadskriterier er derfor varierende, det samme gjelder kapasitet og mulighet til å sette av tid til søknadsskriving i arbeidshverdagen.

### **8.2.1 Tiltak for økt søknadsmengde og -kvalitet – forslag til partene**

For å øke søknadsmengde og – kvalitet, foreslår vi at partene

- vurderer hvilke metoder og kanaler de best kan nå ut til målgruppene på.
- vurderer om det bør gjøres direkte framstøt mot sektorer som er svakt representert i søkerbunken.
- tydeliggjør prioriteringer og krav bedre i avtaletekst og informasjon som utarbeides – slik at man ivaretar alle nivåer av virksomheter.
- synliggjøre bedre at frikjøp av medarbeidere til prosjektledelse er mulig.

### **8.3 Forbedring av søknads- og vurderingsprosess; søknadsskjema, veiledning, utlysning m.m.**

De fleste som henvender seg til Difi om kompetansemidlene opplever å ha fått god hjelp med det de lurte på. De fleste mener også at informasjonen på Difis nettsider er tilfredsstillende.

Tilbakemeldingene via samtaler og fritekstfelt er mer nyanserte, særlig er det veiledning for prosjektbeskrivelse og utfylling av søknadsskjema som etterspørres. Andre tilbakemeldinger går på at det kan være krevende å finne fram til ordningen på Difis nettsider.

Vi mener det er forbedringspotensiale både når det gjelder søknadskjemaet, informasjon/veiledning, saksbehandlingstid og -praksis.

#### **8.3.1 Forbedring av søknads- og vurderingsprosess – forslag til partene**

Siden det er Difi som i stor grad ivaretar dette, nøyer vi oss med følgende forslag til partene:

- vurdere om utlysningen kan gjøres tidligere med målsetting at søknadene kan være ferdigbehandlet før årsskiftet. Dette vil også forutsette at midlene gjøres tilgjengelig for utbetaling så tidlig som praktisk mulig.

### **8.4 Difis bidrag**

For å ivareta de tre målsetningene som var utgangspunktet for gjennomgangen mener vi Difi kan bidra med følgende:

- konsultasjon ifm utforming av tekst, primært retningslinjer og utlysning.
- utarbeide eget søknadsskjema for regionale nettverk.
- revidere «standard» søknadsskjema slik at det blir mer intuitivt, samt legge ut eksempel på utfylling på nettsidene.
- legge ut hjelpetekster slik at det går tydelig fram hva som forventes i søknadene og presentere eksempler.

- legge ut hjelpetekster som beskriver hva som ligger i de enkelte kategoriene.
- markedsføre ordningen bedre via nettsider, nyhetsbrev og sosiale medier.
- synliggjøre ordningen på våre nettsider, fortrinnsvis via Arbeidsgiverportalen hvor potensiale for synlighet og relevans er høyere enn på Difi.no.

## 9 Referanseark for Difi

Tittel på notat:	Gjennomgang av de tariffavsatte kompetansemidlene i staten, jf HTA 2016-2018 pkt 5.3
Difis notatnummer:	2018:2
Forfatter(e):	Ole Martin Svendsen
Evt. eksterne samarbeidspartnere:	
Saksnummer:	17/01263-11
Prosjektnummer:	16-92
Prosjektnavn:	Gjennomgang av tilskuddsordning - Tariffavsatte kompetansemidler
Prosjektleder:	Ole Martin Svendsen
Prosjektansvarlig avdeling:	Kari Vahabzadeh
Oppdragsgiver(e):	Partene i det statlige tariffområdet: Akademikerne, LO Stat, Unio, YS Stat og Kommunal- og moderniseringsdepartementet
Resymé/omtale:	
Emneord:	Hovedtariffavtalen, medbestemmelse, partssamarbeid, kompetanse, tilskuddsordning.
Totalt antall sider til trykking:	
Dato for utgivelse:	20.03.2018
Utgiver:	Difi Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.difi.no

