

# KOMPETENCEmidt: Midtvejsevaluering

Netværkssamarbejdet i de seks konsortier

August 2009

DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond

---

Vi investerer i din fremtid

**midt**  
regionmidtjylland

# Indholdsfortegnelse

<b>1. Resume og anbefalinger</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Indledning</b> .....	<b>8</b>
2.1 Baggrund .....	8
2.2 Metode .....	11
<b>3. Samarbejdet i praksis</b> .....	<b>14</b>
3.1 Motivation og interesser .....	14
3.2 Samspilsrelationer: Klub eller kompagni? .....	19
3.3 Udbytte, etablering og snublesten .....	27
3.4 Organisering og arbejdsdeling .....	33
3.5 Samarbejde med Væksthus Midtjylland .....	40
3.6 Samarbejde på tværs .....	43
<b>4. Bilag</b> .....	<b>45</b>

# 1. Resume og anbefalinger

Gensidigt forpligtende partnerskaber er, udover at være en nyskabelse på VEU-området, også det helt centrale organiseringsprincip, som KOMPETENCEmidt er opbygget omkring.

Denne midtvejsevaluering rummer **første del af procesevalueringen** og har fokus på, hvordan netværkssamarbejdet fungerer i de seks lokale konsortier, som udgør krumtappen i KOMPETENCEmidt

Anden del af procesevalueringen fokuserer på den opsøgende virksomhedsindsats og gennemføres sammen med resultatevalueringen, som afrapporteres i den afsluttende evalueringsrapport.

**Formålet** med denne evaluering er at vurdere, hvordan og i hvilken udstrækning, der er blevet udviklet gensidigt forpligtende partnerskaber, herunder at udpege potentielle samspilsfælder og snublesten og komme med fremadrettede løsningsforslag på eventuelle problemstillinger.

**Den politiske vision** med at danne partnerskaber er grundlæggende at skabe nogle institutionelle rammebetingelser, som får projektpartnerne til at tilsidesætte organisatoriske egeninteresser og opnå fælles resultater i form af mere og bedre VEU til små og mellemstore virksomheder i et omfang, som de enkelte partnere ikke kan opnå alene.

Region Midtjylland har med hele konstruktionen af KOMPETENCEmidt været inspireret af **partnerskabstankegangen** og erfaringerne fra KvaliNord-projektet.

Erfaringerne fra dette projekt viser, at reelle lokale partnerskaber karakteriseret ved tætte, tillidsfulde og forpligtende samarbejdsrelationer alt andet lige skaber de bedste rammebetingelser for at styrke VEU-indsatsen i virksomhederne.

På baggrund af erfaringerne fra KvaliNord-projektet, er målsætningen i KOMPETENCEmidt at skabe partnerskaber, som kan karakteriseres som ”kompagnier”. Omdrejningspunktet for samarbejdet i ”kompagniet” handler om mere end bare koordination af aktiviteter. Helt grundlæggende tager ”kompagniet” afsæt i fællesgjorte strategiske målsætninger, som aktørerne er enige om at forfølge i fællesskab.

Det udelukker dog ikke, at lokale konsortier, som ligger langt fra idealmodellen kan opnå gode resultater. Evalueringen af resultater og effekter er dog ikke fokus i denne midtvejsevaluering. Spørgsmålet om, hvordan samarbejdsrelationerne har påvirket målet om mere og bedre VEU vil først blive evalueret i den afsluttende resultatevaluering.

Evalueringen giver først og fremmest en dybdegående kvalitativ beskrivelse af netværkssamarbejdet i de **to udvalgte cases**: CompetenceVækst (Horsens) og

Kompetencecenter Compass (Randers/Djursland). Netværkssamarbejdet i de øvrige lokale konsortier er belyst med gennem kvantitative datakilder og indgår som et sekundært fokus i denne midtvejsevaluering.

Indholdsmæssigt er midtvejsevalueringen centreret omkring seks centrale **evalueringstemaer**:

- ✦ Motivation og interesser
- ✦ Samspilsrelationer
- ✦ Udbytte, etablering og snublesten
- ✦ Organisering og arbejdsdeling
- ✦ Samarbejde med Væksthus Midtjylland
- ✦ Samarbejde mellem kompetencecentre

**Samlet set** tegner midtvejsevalueringen et billede af, at to forskellige samarbejdsrelationer i henholdsvis KompetenceVækst og Kompetencecenter Compass.

Overordnet set fremstår KompetenceVækst som det kompetencecenter, hvor samarbejdet er tættest, mest forpligtende og hvor tilliden til hinanden er størst.

Derudover synes KompetenceVækst også at være det kompetencecenter, hvor der er størst enighed om at tilsidesætte organisatoriske egeninteresser og forfølge langsigtede målsætninger.

KompetenceVækst og Kompetencecenter Compass repræsenterer tilsyneladende spændvidden i projektet, idet de ifølge resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne ofte skiller sig ud ved at ligge henholdsvis over og under de gennemsnitlige vurderinger fra samtlige deltagere i undersøgelsen (alle seks kompetencecentre).

Overordnet kan samspillet i Kompetencecenter Compass bedst karakteriseres som en *klub*, mens KompetenceVækst grundet tættere og mere forpligtende relationer bedst kan beskrives som en mellemting mellem en klub og et *kompagni*.

Selvom samarbejdsrelationerne i de to lokale konsortier på flere punkter stikker i hver sin retning, er det dog vigtigt at være opmærksom på, at det **historiske afsæt** for at samarbejde er væsensforskelligt.

Hvor samarbejdet i KompetenceVækst går mange år tilbage, er netværkssamarbejdet i Kompetence Compass en ny konstruktion, som først er kommet i stand med Voksenvejledningsnetværkene og siden hen KOMPETENCEmidt.

Hvor **kulturen** i KompetenceVækst overordnet fremstår som mere uformelle og ad hoc-prægede, så er samarbejdet i Kompetencecenter Compass tydeligt mere formaliseret og præget af, at der er tale om et forholdsvis nyt samarbejde.

Kulturforskellene afspejles også i **organiseringen**, hvor tillidsrelationerne i Kompetencecenter Compass er i en opbygningsfase. Aktørerne er her stadig i en fase, hvor de skal finde ud af, hvordan aktørerne bedst kan bruge hinanden.

For at imødekomme alle interessenter i et geografisk område, som både er større end KompetenceVækst og ikke har de samme historiske traditioner for at samarbejde på tværs af de tidligere kommunegrænser, har man i Compass inkluderet en

forholdsvis stor kreds af aktører i såvel styregruppe som konsulentgruppe. Hvor der i KompetenceVækst samlet set er tale om 12 projektpartnere, er der i Compass tale om 30.

I forhold til sondringen mellem en ”klub” og et ”kompagni”, skal det dog fremhæves, at forskellene mellem de to kompetencecentre ikke er helt så entydige.

For eksempel er der flere indikationer på, at det opsøgende arbejde i KompetenceVækst ikke altid er så ad hoc-præget og gnidningsfrit, som aktørerne umiddelbart giver udtryk for. Derudover er der også flere indikationer på, at det stadig er uddannelsesinstitutionerne – ”de gamle i gamet” – som har mest at skulle have sagt.

I forhold til Voksenvejledningsnetværkene adskiller partnerskabskonstruktionen i KOMPETENCEmidt sig ved at inkludere en bredere kreds af aktører, idet erhvervsserviceenhederne, kommuner og arbejdsmarkedet også er inkluderet.

Inddragelsen af forskellige partnere leder frem til den væsentlige pointe, at der både i KompetenceVækst og Kompetencecenter Compass er tale om ikke ubetydelige **snublesten og samspilsfælder**, som der i et fremadrettede perspektiv er behov for at overkomme.

I forhold til de fremadrettede **anbefalinger** er det dog meget vigtigt at være opmærksom på, at de to kompetencecentre, og de øvrige fire konsortier som tilsyneladende placerer sig et sted mellem KompetenceVækst og Kompetencecenter Compass, ikke er det samme.

Selvom ”kompagniet” er idealmodellen for et velfungerende samarbejde, så tegner evalueringen klart et billede af, at alle kompetencecentre i større eller mindre udstrækning kan karakteriseres som ”klubber”.

Anbefalingerne skal der læses med det perspektiv for øje, at udgangspunktet for at nærme sig ”kompagniet” kan være forskelligt. På nogle områder vil der i der et kompetencecentre måske være et stort behov for forbedringer af samarbejdet, mens der på andre områder måske ikke er behov for at ændre på praksis.

Afhængig af, hvordan de seks kompetencecentre ser sig selv i forhold til KompetenceVækst og Kompetencecenter Compass – hvordan de er organiseret, hvor bredt et geografisk område de dækker mv., så kan det være forskellige elementer af samarbejdet, som det er mest relevant at forbedre fremover.

🔴 **Fokus på fælles langsigtede mål:** Den overordnede anbefaling handler her om at sikre, at der – ikke bare på papiret men også i det daglige samarbejde – er enighed om de fælles langsigtede mål.

Udfordringen handler i udgangspunktet om at sikre reel inddragelse af alle aktører, herunder at være åben overfor, at de enkelte organisationer også skal kunne se, at deres egeninteresser kan blive tilgodeset på lang sigt.

Fokus på langsigtede mål – såvel fælles mål som organisatoriske mål – er her helt afgørende. Den mest ødelæggende samspilfælde opstår, hvis deltagerne – fordi de ikke stoler på hinanden og ikke kan se, hvad man får ud af samarbejdet på lang sigt – ser det som mere rationelt at forfølge egne interesser på bekostning af de fælles mål.

- ✦ **Få aktører på efterspørgselssiden med:** denne anbefaling handler grundlæggende om at komme ud over det problem, at det er ”de gamle”, som styrer.

I forhold til at inddrage alle deltagere er det helt centralt at få *erhvervsserviceenhederne* med i spil. Erhvervsserviceenhederne har qua deres netværk en særlig indgang til virksomhederne, som alt andet lige må være en særlig styrke i KOMPETENCEmidt-projektet.

Erfaringerne fra både KompetenceVækst og Kompetencecenter Compass viser endvidere, at *arbejdsgiverorganisationerne* slet ikke er inddraget i samarbejdet. De indgår ikke som partnere og mulighederne for at bruge arbejdsgiverorganisationernes kontakter til at sparke døre ind (fase 1) og opfordre til og reklamere for betydningen af uddannelsesplanlægning (fase 2) opnås derfor slet ikke.

- ✦ **Arbejd bevidst med at opbygge tillid:** Den overordnede anbefaling handler her om at opbygge tillid og ”tvinge” sig selv til at have tillid til de andre projektpartnere.

Social kapital, eller generaliseret tillid, er den lim, som skal binde deltagerne sammen<sup>1</sup>.

Problemet er selvfølgelig, at det tager tid at opbygge relationer. Som en af deltagerne fra KompetenceVækst påpeger i rapporten, så har man også her været ”igennem mange skilsmisser”.

Den praktiske løsning kunne måske her være at ”tvinge” sig selv til at have tillid: definer nogle fælles strategiske indsatsområder og fordel opgaverne til alle aktører i forhold til organisationernes spidskompetencer og interesser. Det afgørende er her, at ”alle får noget”.

- ✦ **Fokuser på et begrænset antal opgaver:** Denne anbefaling bygger her på erfaringerne fra Kompetencecenter Compass og er overvejende henvendt til de kompetencecentre, som kan identificere sig med flere elementer fra ”klubben”.

Såfremt partnerskabet er i en opbygningsfase, hvor tilliden til hinanden endnu ikke er stærkt rodfastet, så kan det være en fordel at have én fælles satsning, som der er fokus på. Satsningen kan måske fint rumme flere kampagner, men måske ville det også være en god ide at fokusere på en eller få kampagner ad gangen.

---

<sup>1</sup> Nanna Friche (2007): Partnerskaber: muligheder og barrierer, oplæg til temamøde 28. februar 2007.

Mange sideløbende kampagner og satsninger forudsætter alt andet lige en stærk organisation, hvor det er muligt at arbejde mere ad hoc-præget, hvilket igen forudsætter en høj grad af tillid.

- ✦ **Lad ikke praktiske problemer være en hindring:** Denne anbefaling handler overordnet om, hvordan kompetencecentre kan overkomme de praktiske barrierer, som helt tydeligt har udgjort snublestene i forhold til at komme i gang med projektet.

Erfaringerne fra KompetenceVækst viser fx at et godt og fleksibelt samarbejde med et firma, som er ansvarlig for at tage den indledende kontakt til virksomhederne kan være en løsning på at overkomme helt praktiske barrierer i forhold til hvem der hvad.

Erfaringerne fra KompetenceVækst viser dog, at der ikke kun er én måde at lave opsøgende virksomhedsbesøg på. Anvendelsen af bookingfirmaer kan måske være en god ide, hvis de praktiske problemer er store og uoverskuelige. Men er der blandt projektparterne enighed om at det i sidste ende giver et bedre resultat, hvis konsulenterne står for den første kontakt, fordi de på grund af faglig viden om området bedre kan vurdere virksomhedens behov – så er det måske en bedre løsning.

- ✦ **Skab en fleksibel organisation hvor samarbejdet er forpligtende:** Denne anbefaling er baseret på erfaringerne fra Kompetencecenter Compass, hvor der er tale om et forholdsvis stort antal projektpartnere.

Risikoen ved at inddrage mange partnere er på den ene side, at samarbejdet bliver mere formaliseret (fx oprettelse af forretningsudvalg til styregruppen) og bliver praktisk uoverskueligt at inddrage alle.

På den anden side giver en stor kreds af partnerorganisationer også en mulighed for at øge aktivitetsniveauet og komme bredt ud.

Løsningen er derfor ikke nødvendigvis at begrænse antallet af partnere – når det fungerer med få partnerorganisationer i KompetenceVækst hænger det ligeså meget sammen med den fælles tradition for at samarbejde.

Anbefalingen er derfor tænke nøje over og tage fælles diskussioner om, *hvilke roller hver organisation helt præcist skal have*, og hvordan alle i mere eller mindre udstrækning kan *kende alle aktørernes spidskompetencer* og vide, hvornår man kan eller skal trække på hinanden.

At gøre det *forpligtende at trække på hinanden* – at gøre det til en præmis, at man fx skal være flere, som besøger virksomhederne kunne være en løsning. Selvom uddannelsesinstitutionerne eller erhvervsserviceenhederne formentlig er bedre til at afdække virksomhedernes behov, så kunne man jo godt forestille sig, at det ville være en styrke at have en repræsentant fra de faglige organisationer eller arbejdsgiverorganisationer. Arbejdsmarkedets parter har alt andet lige en særlig indgangsvinkel i forhold til tillidsrepræsentanter og virk-

somhedsledere, som burde være en styre i forhold til at sikre mere og bedre VEU.

Præmissen må være, at alle er inddraget – ikke bare på styregruppeniveau, men at der i samarbejdet bevidst gøres et forsøg på at anvende hinandens kompetencer – også selvom det måske ikke er helt klart fra start, hvad der kan komme ud af det. Hvor intet voves, intet vindes.



## 2. Indledning

**Formålet** med denne midtvejsevaluering er at belyse, hvordan netværkssamarbejdet fungerer i de seks lokale konsortier, herunder at udpege potentielle samspil-fælder og snublesten samt komme med fremadrettede løsningsforslag på eventuelle problemstillinger.

Det centrale evalueringsspørgsmål i midtvejsevalueringen handler om, hvordan og i hvilken udstrækning der er blevet udviklet gensidigt forpligtende partnerskaber.

*Den samlede evaluering af KOMPETENCEmidt rummer både en procesevaluering og en resultatevaluering.*

Hvor resultatevalueringen har fokus på målopfyldelse og effekter, har procesevalueringen overordnet set fokus de kvalitative processer og mekanismer, som leder frem til de endelige resultater.

Nærværende midtvejsevaluering rummer første del af procesevalueringen og fokuserer på netværkssamarbejdet i de seks lokale konsortier.

Anden del af procesevalueringen gennemføres sammen med resultatevalueringen og afrapporteres i den afsluttende evalueringsrapport.

Væksthus Midtjylland er operatør på udførelsen af KOMPETENCEmidt-projektet, som er finansieret af *Region Midtjylland* og *Den Europæiske Socialfond*.

### 2.1 Baggrund

---

Gensidigt forpligtende partnerskaber er, udover at være en nyskabelse på VEU-området, også det helt centrale organiseringsprincip, som KOMPETENCEmidt er opbygget omkring.

Inspirationen til at danne **partnerskaber på efteruddannelsesområdet** har Region Midtjylland hentet fra Undervisningsministeriets udviklingsprogram for kompetencecentre i lærende regioner<sup>2</sup> - særligt fra KvaliNord-projektet i Nordjylland, hvor erfaringerne er analyseret og beskrevet af CARMA, AAU<sup>3</sup>.

Filosofien med at danne partnerskaber på efteruddannelsesområdet handler grundlæggende om at minimere risikoen for samspilsproblemer og derigennem skabe

---

<sup>2</sup> Se fx <http://pub.uvm.dk/2006/kompetencecentre/hel.html>

<sup>3</sup> Friche, Nanna og Henning Jørgensen (2007): *Regionale Kompetencecentre, Partnerskaber på efteruddannelsesområdet og Sammenfatning af resultater fra samspilsdel af KvaliNord-projektet – Partnerskaber eller særinteresser.*

grundlaget for en fælles VEU-indsats i forhold til små og mellemstore virksomheder.

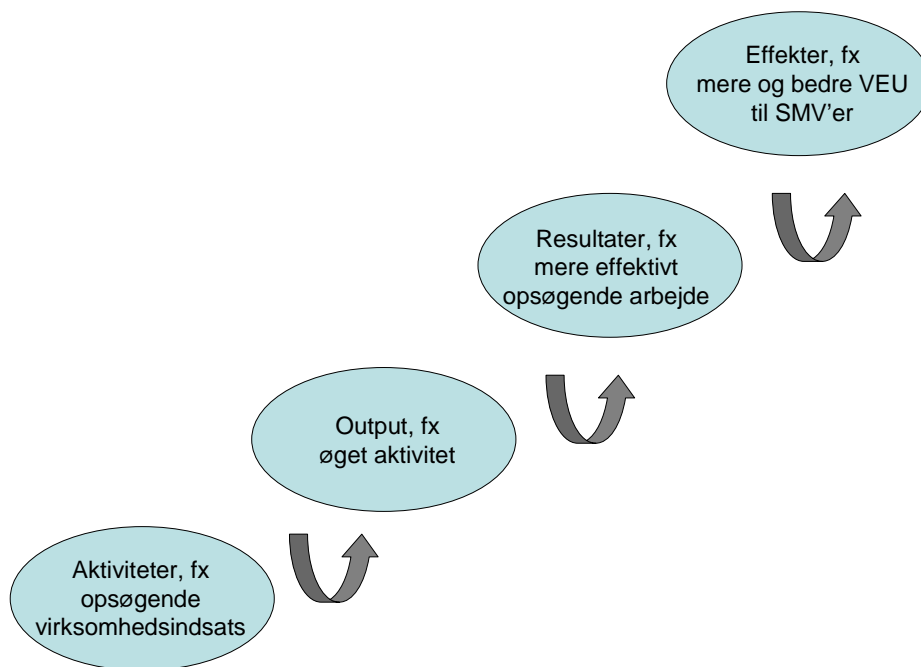
Nøgleordet i denne tankegang er det begreb, Friche og Jørgensen kalder ”**sværm-intelligens**”. Forudsætningen for at danne reelle partnerskaber er, at aktørerne fokuserer på løsningen af fælles opgaver og er villige til at tilsidesætte organisatoriske egeninteresser.

Opbygningen af **tillidsfulde relationer** er i den sammenhæng helt afgørende for at kunne skabe et gensidigt forpligtende samarbejde, der i sidste ende kan danne ramme om at opnå resultater i forhold til små og mellemstore virksomheder, som de enkelte aktører ikke kan opnå alene.

Den grundlæggende ide fra Region Midtjyllands side er altså, at projektpartnerne i de lokale konsortier - ved at samarbejde om konkrete aktiviteter – ikke bare skaber en ramme for at øge de deltagende organisationers aktiviteter (output), men også skaber bedre resultater og i sidste ende bedre effekter i form af mere og bedre VEU for de små og mellemstore virksomheder.

Tankegangen er illustreret nedenfor:

Figur 2.1: Tankegangen med partnerskaber på VEU-området



Kilde: Nanna Friche (2007): Partnerskaber: muligheder og barrierer, oplæg til temamøde 28. februar 2007.

I forhold til partnerskaber er det en vigtig pointe, at samarbejdet skal være mere end bare en "snakkeklub" eller et sted, hvor aktørerne koordinerer deres aktiviteter.

Koordination er selvfølgelig vigtig i forhold til, hvem der gør hvad i relation til virksomhederne i forbindelse med det opsøgende arbejde. Men selvom koordinationen er en nødvendig forudsætning for at samarbejde, så er det ikke tilstrækkeligt i forhold til at danne partnerskaber.

Partnerskabet skal bidrage til at skabe en merværdi og skabe en institutionel ramme til at løse nogle opgaver, som aktørerne ellers ikke ville eller ikke kunne løse hver for sig.

Med citatet "Fuglene flyver i flok, når de er mange nok" pointerer Friche og Jørgensen, at "sværminelligens" grundlæggende handler om at skabe et samarbejde, hvor deltagerne i stedet for at pleje deres egeninteresser ser en fordel i at være en del af "flokken" og samarbejde om at opnå fælles mål.

Friche og Jørgensen sondrer mellem tre typer af partnerskaber, hvor den sidstnævnte er den mest forpligtende form: Kantine, klubben og kompagniet.

Tabel 2.1: Elementer i partnerskaber: tre typer af partnerskaber			
Elementer	Kantinen	Klubben	Kompagniet
<b>Mandat</b>	Vagt, overskueligt, teknikaliteter omkring enkeltspørgsmål	Vagt til koordineringsstærkt omkring det fornøjlige	Stærkt (strategisk alliance)
<b>Ressourcer</b>	Begrænsede, kun i støt-teperioden, Varighed: 1-1½ år	Begrænsede eller mid-delstærke, Varighed: 1-3 år	Mange, stærk mobilise-ring, Varighed 5 år eller mere (gerne permanent)
<b>Mål</b>	Forskellige	Kompatible	Fællesgjorte
<b>Aftaler og møder</b>	Afhængige af ildsjæle (personfølsomt)	Ledelsesmæssig koordi-nation, medarbejderkoor-dination, hjemmeside og nyhedsbrev	Ledelses- og organisati-onsmæssig koordination, Medarbejderkoordination, Hjemmeside, nyheds-brev, navn, logo, tillid, værdier mv.
<b>Projekter</b>	Et enkelt eller få	Flere, men gerne med én særlig satsning	Mange og bæredygtige (+serviceydelse)
<b>Selv-evaluering</b>	Svag, ingen feed-back	Svag feed-back, Ekstern slutevaluering	Intern og ekstern, Egne målindikatorer
<b>Medarbejdere</b>	Få, hos moderinstitutionen, begrænset indsats	Flere, ansat hos moder-institutionen, Erkendt behov for uddan-nelse af disse	Formelle ansættelser, Projektorganisation, Træning/uddannelse af institutionsmedarbejdere
<b>Læring</b>	Begrænset (nul-læring?)	Moderat stærk	Omfattende, kollektiv
<b>Forhold til andre sam-arbejder</b>	Konkurrerende	Begrænset konkurreren-de	Komplementært, Synergi-skabende
<b>Belastning</b>	Lav	Moderat belastning	Stor
<b>Udbytte</b>	Begrænset, kortsigtet	Moderat, Vanskeligt at udvikle spill-over effekt	Stort, Spill-over

\*Kilde: Friche, Nanna og Henning Jørgensen (2007:15): Regionale Kompetencecentre, Partnerskaber på efteruddannelses-området.

Forskellen på de tre modeller handler grundlæggende om i hvilken grad, der er etableret et forpligtende og institutionaliseret samarbejde – kendetegnet ved tilidsfulde relationer mellem aktørerne.

Skal partnerskabet være mere end det, Friche og Jørgensen kalder en ”klub”, og blive et reelt ”kompagni”, så er det altså ikke tilstrækkeligt, at aktørernes mål er kompatible.

**Visionen med partnerskaber i KOMPETENCEmidt-projektet** er at skabe ”kompagnier”, som fokuserer på fællesgjorte strategiske målsætninger og i fællesskab bliver i stand til at opnå effekter, som aktørerne ikke kunne have opnået hver for sig.

Det udelukker dog ikke, at lokale konsortier, som mere minder om ”klubber” end ”kompagnier”, kan opnå gode resultater.

Erfaringerne fra Kvali-Nord-projektet viser blot, at effekterne i sidste ende ikke bliver så gode, som de kunne være blevet.

Evalueringen af resultater og effekter er dog ikke fokus i denne midtvejsevaluering. Spørgsmålet, om hvorvidt måden at samarbejde på har spillet en rolle, vil i stedet være et centralt tema i den afsluttende resultatevaluering.

## 2.2 Metode

---

Midtvejsevalueringen har først og fremmest til formål at tilvejebringe et kvalitativt og nuanceret billede af konkrete dynamikker og relationer.

Netværkssamarbejdet belyses derfor primært via to dybdegående **caseanalyser**, mens det brede billede af netværkssamarbejdet i alle seks konsortier indgår som et sekundært fokus.

KompetenceVækst og Kompetencecenter Compass udgør de to cases i denne evaluering.

De to kompetencecentre er grundlæggende valgt, fordi de på flere punkter adskiller sig fra hinanden. Tanken med et sådant ”most-different-design” er at sætte fokus på forskelligheder og belyse spændvidden i projektet. De øvrige kompetencecentre vil forhåbentlig kunne indplacere sig selv et sted i forhold til både KompetenceVækst og Compass og få nogle input til forbedringer af deres eget samarbejde.

I udvælgelsen af de to cases har New Insight i samarbejde med Væksthus Midtjylland og region Midtjylland lagt vægt på fire kriterier:

- **Geografi:** Hvor Kompetencecenter Compass dækker et bredt geografisk område, som tidligere bestod af flere kommuner, dækker KompetenceVækst et mere afgrænset område.

- ✦ *Aktivitetsniveau:* På udvælgelsestidspunktet (april, 2009) havde KompetenceVækst gennemført betydeligt flere virksomhedsbesøg i fase 1 end Kompetencecenter Compass.
- ✦ *Historie:* Hvor Kompetencecenter Compass er et nystartet kompetencecenter i forbindelse med Voksenvejledningsnetværkene, har KompetenceVækst haft et formaliseret samarbejde omkring virksomhedsopsøgende arbejde med nogenlunde den samme aktørkreds i adskillige år.
- ✦ *Antal partnere:* Hvor Kompetencecenter Compass har i alt 30 projektpartnere, er kredsen af deltagere betydeligt mindre, nemlig 12, i KompetenceVækst.

Midtvejsevalueringen trækker samlet set på femtyper af **datakilder**:

- ✦ *Desk Research:* Gennemgang af referater fra styregruppe- og konsulentmøder, resultatkontrakter mv.
- ✦ *Registerdata:* Registeroplysninger om antallet af gennemførte virksomhedsbesøg (fase 1) baseret på Væksthus Midtjyllands database med besøgsrapporter fra kompetencecentre.
- ✦ *Surveys til alle aktører:* Der er gennemført to forskellige elektroniske spørgeskemaundersøgelser - begge er via de seks projektledere blevet sendt videre til samtlige projektpartnere i kompetencecentret.

Hvor den første survey afdækkede samarbejdsrelationer bredt set, bestod den anden survey af 18 teser, som hver respondent blev bedt om at forholde sig til (erklære sig fra helt enig til helt uenig på en skala fra 1-10).

Svarfordelingerne i de to surveys fremgår af svarfordelingerne i bilagsmaterialet.

- ✦ *Interview:* Forud for netværksmøderne med de to kompetencecentre, er der gennemført en række interview med forskellige typer af partnere i hvert kompetencecenter. Derudover er der også gennemført interview/møde med repræsentanter fra region Midtjylland og Væksthus Midtjylland.
- ✦ *Netværksmøder:* Der er gennemført ét netværksmøde med 12 og 13 deltagere fra henholdsvis KompetenceVækst og Kompetencecenter Compass.

Indholdsmæssigt er midtvejsevalueringen centreret omkring seks centrale **evalueringstemaer**:

- ✦ Motivation og interesser
- ✦ Samspilsrelationer
- ✦ Udbytte, etablering og snublesten
- ✦ Organisering og arbejdsdeling
- ✦ Samarbejde med Væksthus Midtjylland
- ✦ Samarbejde mellem kompetencecentre

Inputtet til konkrete spørgsmål og fokuspunkter er for de første fire temaers vedkommende overvejende udarbejdet med inspiration fra Friche og Jørgensen<sup>4</sup>.

Det skal pointeres, at evalueringen først og fremmest har fokus på netværkssamarbejdet i de seks lokale konsortier. Samarbejdet på tværs mellem konsortierne er derfor kun belyst i mindre grad via spørgeskemaundersøgelserne.

---

<sup>4</sup> Friche, Nanna og Henning Jørgensen (2007): *Regionale Kompetencecentre, Partnerskaber på efteruddannelsesområdet og Sammenfatning af resultater fra samspilsdel af KvaliNord-projektet – Partnerskaber eller særinteresser.*

## 3. Samarbejdet i praksis

Det følgende kapitel giver en beskrivelse af, hvordan netværkssamarbejdet fungerer i praksis.

Kapitlet giver primært en kvalitativ beskrivelse af netværkssamarbejdet i de to lokale konsortier – KompetenceVækst og Kompetencecenter Compass.

Kapitlet rummer dog fremstillinger af de tværgående analyseresultater og giver dermed også en overordnet karakteristik af netværkssamarbejdet i de øvrige lokale konsortier.

### 3.1 Motivation og interesser

---

*”Partnerskaber skal være sværmintelligensens institutionelle sejr over konkurrencens kraftfulde egoisme”<sup>5</sup>.*

Citatet ovenfor beskriver meget rammende den fundamentale vision, som Region Midtjylland har haft med at skabe partnerskaber på efteruddannelsesområdet: at tætte og tillidsfulde relationer kan motivere aktører til at tilsidesætte kortsigtede egeninteresser og arbejde for at opnå fælles resultater, som de enkelte aktører ikke kan opnå hver for sig.

Det interessante i denne sammenhæng er derfor at se på, hvad der grundlæggende motiverer aktørerne til at samarbejde i hvert af de to kompetencecentre, herunder om aktørerne samles om fælles strategiske og langsigtede mål og ser sammenfald mellem deres interesser.

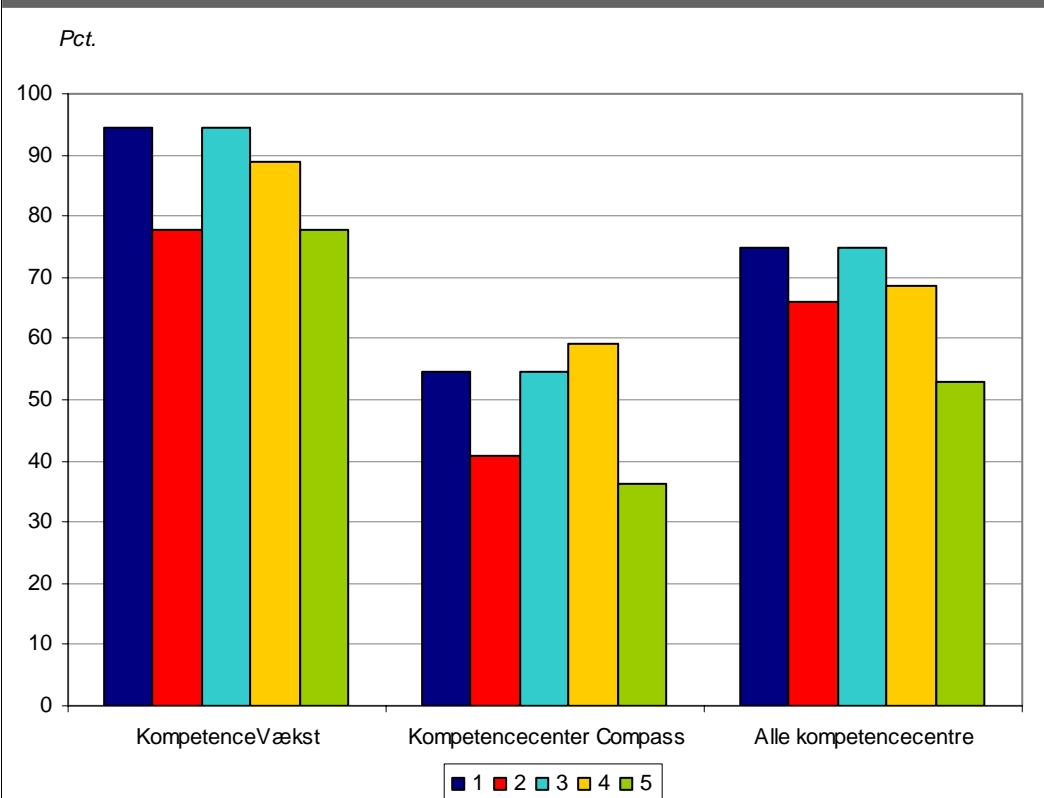
Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og udsagnene fra netværksmøderne viser, at der i begge kompetencecentre overordnet er bred enighed om i fællesskab at sikre mere og bedre VEU til små og mellemstore virksomheder (tese 3 i figuren nedenfor).

---

<sup>5</sup> Friche, Nanna og Henning Jørgensen (2007a: 24): *Regionale Kompetencecentre, Partnerskaber på efteruddannelsesområdet*.

**Figur 3.1: Motivation**

*Projektpartnerne vurdering af de områder, som i nogen eller stor grad har været afgørende for de enkelte organisationers deltagelse i kompetencecentret (samtlige projektpartnere)*



Kilde: New Insight A/S: Survey blandt alle aktører

1. Samarbejdet giver et bedre overblik over, hvilke efteruddannelses tilbud vi kan tilbyde virksomhederne!
2. Samarbejdet giver et bedre overblik over, hvad virksomhederne efterspørger på efteruddannelsesområdet!
3. Samarbejdet bidrager til at sikre mere og bedre efteruddannelse til små og mellemstore virksomheder!
4. Samarbejdet giver mulighed for, at vi kan tage ved lære af og trække på de andre projektpartnere kompetencer!
5. Samarbejdet medfører øget aktivitet for organisationen!

Figuren ovenfor viser dog også, at enigheden om dette langsigtede fælles mål er betydeligt større i KompetenceVækst end i Kompetencecenter Compass og de øvrige kompetencecentre som helhed.

Det er også værd at bemærke, at målet om at øge organisationens aktivitet spiller en væsentlig rolle, men ikke den væsentligste. Dette billede bekræftes også af netværksmøderne (se citaterne nedenfor), hvor uddannelsesinstitutionerne peger på, at det selvfølgelig handler om at skabe øget omsætning, men at det i denne sammenhæng i højere grad er et langsigtet mål og ikke en kortsigtet økonomisk interesse.

Billedet af, at enigheden er mindre i Compass, bekræftes også af udsagnene fra netværksmøderne. Motivationen for at deltage i kompetencecentret synes først og fremmest at være at få mulighed for at dele viden og koordinere aktiviteter i forhold til virksomhederne.



Som citaterne nedenfor viser, er samarbejdet i sig selv et mål, hvilket egentlig ikke er så overraskende, når man tænker på, at der her er tale om et forholdsvis nyt samarbejde, hvor aktørerne i første omgang har behov for at lære hinanden at kende og opbygge tillid.

*”I penge er det ikke særlig meget som skolerne får ud af det, derfor er det mere for samarbejdets skyld, at vi har Compass.” (deltager fra netværksmødet)*

*Tidligere har uddannelsesinstitutionerne ofte krydset hinanden i forhold til at tage kontakt til virksomhederne. I sammenhæng med Compass bliver det tydeligt, hvem der kontaktes, og dermed bliver det muligt at koordinere samarbejdet – i samarbejdet er man også med til at holde fast i et samarbejde.” (deltager fra netværksmødet)*

*”Hvis vi ikke koordinerer indsatsen, vil forskellige skoler komme løbende ud til virksomhederne på forskellige tidspunkter uafhængigt af hinanden.” (deltager fra netværksmødet)*

På baggrund af udsagnene fra netværksmødet synes der i KompetenceVækst at være udbredt enighed om i fællesskab at afdække virksomhedernes kompetencebehov for på den baggrund at sikre hele lokalområdet et kompetenceløft.

Denne fælles strategiske målsætning stemmer ikke bare overens med visionerne for KOMPETENCEmidt – det har, som en af deltagerne beskriver, altid været den grundlæggende målsætning for netværkssamarbejdet på efteruddannelsesområdet i Horsens:

*Vi har en arbejdsstyrke i Horsens kommune, der er uddannet under gennemsnittet. Derfor er det strategisk vigtigt for os at få højnet uddannelsesniveaulet generelt. (deltager fra netværksmødet)*

*Det spændende ved det her er, at hver skole har deres egne interesser, men i dette projekt arbejder vi med de samme interesser – arbejder ind over den samme platform. Vi arbejder i bund og grund videre med det, vi havde sat i gang tidligere. (deltager fra netværksmødet)*

*Det vi drømmer om, når vi er færdige, er, at vi kan lave et skema over, hvad der efterspørges over de næste 2-3 år. Det kan vi bruge til at lave beskæftigelsespolitik m.m. Dermed kan vi sikre os, at vi kan få satset på disse aktiviteter. (deltager fra netværksmødet)*

I forhold til aktørernes motivation er det vigtigt at fremhæve, at Undervisningsministeriets projekt med Voksenvejledningsnetværkene og KOMPETENCEmidt ses som to sider af samme sag i begge kompetencecentre.

Det er på den ene side både naturligt og hensigtsmæssigt. For eksempel er der i begge projekter defineret konkrete måltal for hvor mange virksomheder, der skal laves opsøgende arbejde over for. De to kompetencecentre giver i den sammenhæng udtryk for, at det både har været ønskeligt og praktisk at kunne sammenkøre administrationen for de to projekter.

*”Vi skal ikke lave sne på skærmen. Vi laver den samme service til virksomhederne. Vi laver også ens besøgsrapporter – uprofessionelt hvis vi adskilte de to projekter overfor virksomhederne.” (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

På den anden side er det også vigtigt at være opmærksom på, at **formålene** med de to projekter også adskiller sig fra hinanden. Hvor Voksenvejledningsnetværkene har et klart fokus på at forbedre vejledningen om *uddannelsesudbuddet* og mulighederne med VEU, så har KOMPETENCEmidt, særligt i fase 1, fokus på at afdække *kompetenceefterspørgslen*.

Selvom det opsøgende arbejde ikke er genstand for denne evaluering (belyses i den afsluttende procesevaluering), så er det efter New Insights vurdering vigtigt at være opmærksom på, at et fuldstændigt sammenfald i målorienteringen indebærer en risiko for, at det strategiske fokus på efterspørgslen ikke fremstår så stærkt, som det oprindeligt var tiltænkt fra Regions Midtjyllands side.

Problemstillingen er illustreret med nedenstående citat, som viser hvordan en af deltagerne fra uddannelsesinstitutionerne opfatter de to projekter:

*”Vi ser UVM’s projekt som det mest centrale. Vi er underlagt UVM, og det er vores arbejdsgiver, så er det ganske fint, at Regionen booster projektet.” (deltager fra netværksmødet i Kompetencecenter Compass)*

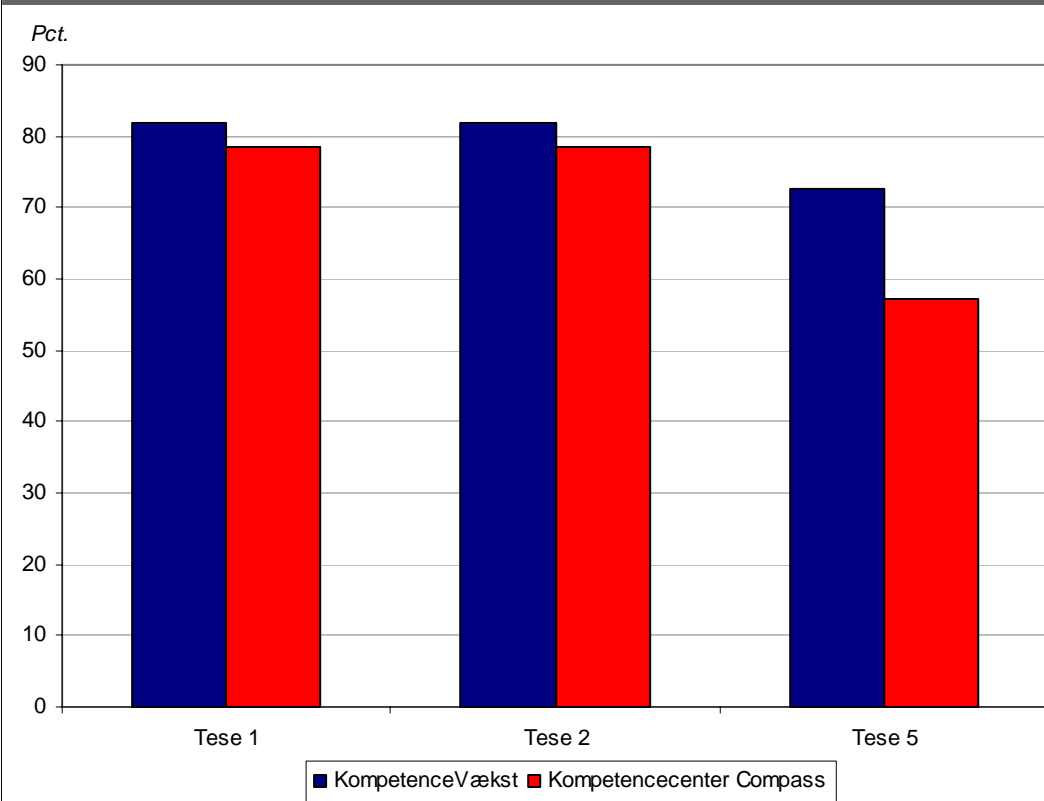
Problemstillingen fremgår også af besvarelserne på tese 13 (se figur 3.4. i næste afsnit).

Enighed i tese 13 (Samarbejdet har indtil videre primært handlet om at lave fælles kampagner for at synliggøre over for virksomhederne, hvad vi har at byde på!) indikerer nemlig, at der stadig i høj grad tænkes i at vise, hvad ”man har på hylterne” frem for mere åbent at afdække, hvad efterspørgslen er.

Som det fremgår af figur 3.4. er det udbudsrettede fokus tilsyneladende betydeligt størst i KompetenceVækst, mens vurderingen i Compass svarer nogenlunde til gennemsnittet for alle aktører (se figur 4.1. i bilagsmaterialet).

En af nyskabelserne ved KOMPETENCEmidt har været den **finansieringsmodel**, konsortierne bliver betalt efter.

**Figur 3.2: Vurdering af teser vedrørende motivation og interesser**  
*Andel af samtlige projektpartnere der angiver, at de er enige (score 1-5)*



Kilde: New Insight A/S: Spørgeskemaundersøgelse II til alle aktører

1. Vi var fra starten enige om de overordnede målsætninger for samarbejdet!

2. Vi har hver især forskellige interesser i samarbejdet!

5. Finansieringsmodellen, hvor vi bliver betalt for de aktiviteter, vi gennemfører, har været motiverende for samarbejdet!

I modsætning til Voksenvejledningsnetværkene er finansieringsprincippet i KOMPETENCEmidt nyskabende, idet de lokale konsortier modtager midler for gennemførte aktiviteter.

På den ene side ligger der i finansieringsmodellen et klart incitament for uddannelsesinstitutionerne og erhvervsserviceenhederne til at lave opsøgende aktiviteter (fase 1) og for uddannelsesinstitutionernes vedkommende at følge op med uddannelsesplanlægning (fase 2) og for derigennem at kunne gennemføre kompetenceudviklingsaktiviteter (fase 3) og øge kursusaktiviteten. Midlerne til at gennemføre fase 1 og 2 er på den måde ”nye” midler til udvidet markedsføring, som uddannelsesinstitutionerne og erhvervsserviceenhederne normalt ikke får.

Dertil kommer, at der ifølge resultatkontrakterne med Væksthus Midtjylland samlet set er allokeret 4,7 mio. kr. til projektledelse og administration til de seks kompetencecentre tilsammen. Selvom beløbet er fordelt efter måltal, er der samlet set

tale om et ganske betydeligt beløb, når man fx tager i betragtning, at der kun bliver afsat 1. mio. kr. i fast tilskud til hvert af de nye VEU-centre<sup>6</sup>.

Som det fremgår af figuren ovenfor (tese 5), så vurderer mere end halvdelen af aktørerne i begge kompetencecentre, at finansieringsmodellen har været motive-rende.

Af figuren fremgår det ligeledes, at det er deltagerne i KompetenceVækst, som har været mest begejstrede for denne finansieringsmodel. Dette billede bekræftes også klart af udtalelserne på netværksmødet (se citater nedenfor<sup>7</sup>), hvor deltagere på mødet peger på, at finansieringen både letter administrationen og gør det nemmere at samarbejde.

Det skal dog bemærkes, at vurderingen fra Compass er meget lig vurderingen fra alle kompetencecentre samlet set (se figur 4.1. i bilagsmaterialet). Pointen er derfor, at det er KompetenceVækst, som er betydeligt mere begejstret end alle øvrige kompetencecentre.

*”Finansieringsmodellen er motiverende på den måde, at din tid er dækket, og at du derfor ikke skal tage ressourcer fra et andet sted. Vi arbejder på akkorder, og derfor skal vi tage ressourcer fra andet ift. kontakter. Der bidrager denne finansieringsmodel.” (deltager fra netværksmødet i Kompetencecenter Compass)*

*”I forhold til finansieringen har det været motiverende at gå efter SMV’erne. I forbindelse med UVM har vi bedt om at blive betalt efter aktivitet.” (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

*”Puljer vil vi ikke – de kræver så meget dokumentation efterfølgende. Det er nemmere at administrere at blive betalt efter aktiviteter.” (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

*”Det er nemmere at lave et samarbejde, hvor de aktører, der laver noget, får penge, for det de laver. Det letter samarbejdet mellem små og store uddannelsesinstitutioner”. (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

## 3.2 Samspilsrelationer: Klub eller kompagni?

Spørgeskemaundersøgelserne og udsagnene fra de to netværksmøder tegner samlet set et billede af to forskellige samarbejdsrelationer i henholdsvis KompetenceVækst og Kompetencecenter Compass.

Overordnet set fremstår KompetenceVækst som det kompetencecenter, hvor samarbejdet er tættest, mest forpligtende og hvor tilliden til hinanden er størst.

<sup>6</sup> Institutionsstyrelsen (april, 2009): *Aftale om AMU-udbud og VEU-centre.* [http://www.uvm.dk/~media/Files/IS/PDF09/Struktur\\_udbud/Udbud\\_Udd/AMU/090513\\_aftale\\_AMU2.ashx](http://www.uvm.dk/~media/Files/IS/PDF09/Struktur_udbud/Udbud_Udd/AMU/090513_aftale_AMU2.ashx)

<sup>7</sup> Se også afsnittet om udbytte, etablering og snublesten.

Ud fra udtalelserne fra netværksmøderne at bedømme, kan samspillet i Kompetencecenter Compass bedst karakteriseres som en **klub**, mens KompetenceVækst grundet tættere og mere forpligtende relationer bedst kan beskrives som en mellemting mellem en klub og et **kompagni**.

Det er dog vigtigt at understrege, at ”klubben” og ”kompagniet” er ”idealtypiske modeller for, hvordan man kan konstruere et partnerskab. Hvad angår de to kompetencecentre er det derfor en væsentlig pointe, at samarbejdet begge steder reelt er en mellemting mellem de to samarbejdsformer.

Grundet tættere og mere forpligtende relationer, langsigtede fælles strategier og udsagn fra deltagerne ved netværksgruppemødet, fremstår KompetenceVækst dog som det kompetencecenter, der ligger tættest på et kompagni.

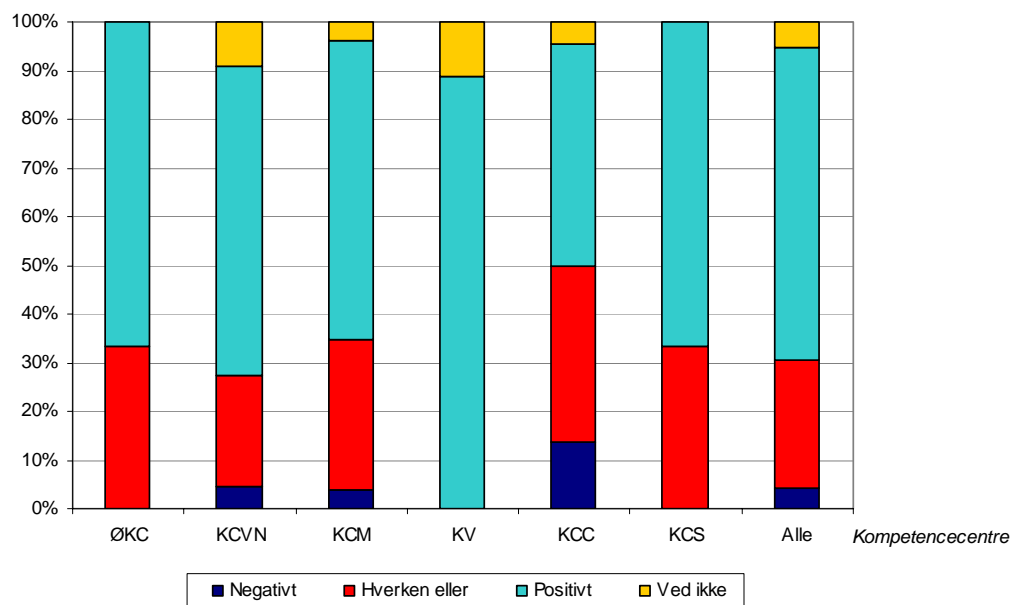
Kompetencecenter Compass ligger derimod tættere på klubben, idet samarbejdet overvejende handler om at koordinere fælles aktiviteter (kampagner) end om løsningen af kollektive og mere langsigtede strukturelle problemer.

Som figuren nedenfor viser, opfatter næsten 90 pct. af de personer fra KompetenceVækst, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, samarbejdet som positivt.

I Kompetencecenter Compass er det kun omkring 45 pct. af deltagerne, der opfatter samarbejdet positivt, mens mere end halvdelen enten opfatter samarbejdet som negativt eller neutralt.

Som det også fremgår figuren, skiller de to kompetencecentre sig ud fra de øvrige kompetencecentre ved at være enten mere positive (KV) eller negative (KCC).

**Figur 3.3: Hvordan vurderer du samlet set samarbejdsrelationen mellem projektpartnerne i kompetencecentret?**



Kilde: New Insight A/S: Survey blandt alle aktører  
 ØKC: Østjysk Kompetencecenter  
 KCVN: Kompetencecenter Videre nu MidtVest  
 KCM: Kompetencecenter MIDT  
 KV: KompetenceVækst  
 KCC: Kompetencecenter Compass  
 KCS: Kompetencecenter Silkeborg

Selvom samarbejdsrelationerne i de to lokale konsortier overordnet stikker i hver sin retning, er det dog vigtigt at være opmærksom på, at det **historiske afsæt** for at samarbejde er væsensforskelligt.

Hvor samarbejdet i KompetenceVækst går mange år tilbage, er netværkssamarbejdet i Kompetence Compass en ny konstruktion, som først er kommet i stand med Voksenvejledningsnetværkene og siden hen KOMPETENCEmidt.

Selvom samarbejdet i KompetenceVækst også rummer samspilsfælder og ikke er helt problemfrit, så har det helt afgjort en stor betydning, at (de fleste) af aktørerne har kendt hinanden og samarbejdet gennem flere år.

Som citatet fra en af deltagerne på netværksmødet viser, så anses det som værdifuldt, at man tidligere har været igennem flere ”skilsmisser”:

*Vi har da skændtes – interesser og profilering er to centrale ting, vi har skændtes om. Vi har været igennem mange skilsmisser.[...] Men det er værdifuldt, at kendskabet udbygges. For lang tid siden var det ikke muligt at få samarbejdet mellem*

*uddannelsesinstitutionerne til at fungere – det var utænkeligt at få en skole til at sælge noget for en anden.” (Deltager på netværksmødet)*

Som Friche og Jørgensen peger på, er institutionaliseret tillid – altså gensidig tillid opbygget gennem længere tid – helt afgørende i forhold til at opbygge et velfungerende partnerskab, hvor fælles interesser kan overskygge organisationers særinteresser<sup>8</sup>.

### **KompetenceVækst: institutionaliseret samarbejde i adskillige år**

Netværkssamarbejdet i KompetenceVækst startede op som et uformelt samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne i Horsens og omegn for næste 15 år siden, hvor der allerede dengang blev talt om fælles mål og afholdt seminarer med samarbejdsøvelser. Kredsen af aktører er løbende blevet udvidet, og samarbejdet er gradvist blevet mere forpligtende, særligt efter 2006-2007, hvor en række lokale aktører tog initiativ til at starte KompetenceVækst og sætte fokus på det opsøgende arbejde overfor virksomhederne. Det lokale initiativ blev videreudviklet med socialfondsprojektet ”Kompetencecentre i lærende regioner”, og både Voksenvejledningsnetværkene og KOMPETENCEmidt-projektet er ifølge projektpartnerne i mange henseender videreudviklinger af det eksisterende samarbejde

*Desk research og interview med projektlederen fra KompetenceVækst*

Set i lyset af de historiske forskelle, er det ikke så overraskende, at aktørerne i KompetenceVækst i betydeligt højere grad opfatter samarbejdet som præget af gensidig anerkendelse og tillid.

Som det fremgår af figuren nedenfor, er kun lidt over halvdelen af de projektpartnere fra Kompetencecenter Compass, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, enige i tese 12 (Vores samarbejde har været et forpligtende og gensidigt partnerskab præget af tillid, gensidig anerkendelse og fælles diskussioner!), mens det gælder for over 90 pct. af deltagerne fra KompetenceVækst.

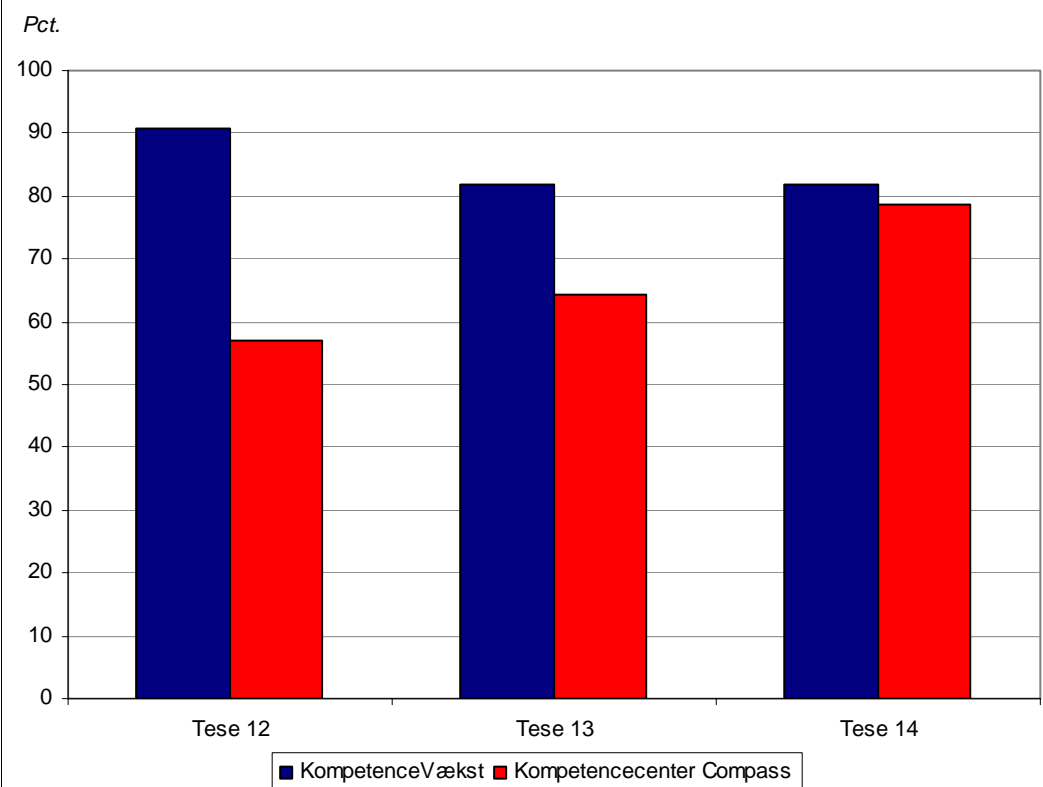
Til sammenligning ligger den gennemsnitlige vurdering fra alle de personer, der har deltaget i surveyen på lidt under 70 pct. (se figur 4.1. i bilagsmaterialet).

Samtidig er det dog vigtigt at være opmærksom på, at vurderingerne af tese 14 indikerer, at samarbejdsformen omkring det opsøgende arbejde er ligeså formaliseret i KompetenceVækst som i Compass.

I forhold til sondringen mellem en ”klub” og et ”kompagni” er det nemlig ikke entydigt positivt, når næsten 80 pct. af svarpersonerne i surveyen svarer, at ”Den vigtigste koordination er foregået på personlige møder mellem deltagere i konsulent-gruppen!”. Kendetegnende ved ”kompagniet” er nemlig også, at der er en uformel samarbejdsform, hvor aktiviteter koordineres ad hoc og ikke i så høj grad på formaliserede møder.

<sup>8</sup> Friche, Nanna og Henning Jørgensen (2007a: 24): *Regionale Kompetencecentre, Partnerskaber på efteruddannelsesområdet* og (2007b: 7): *Sammenfatning af resultater fra samspilsdel af KvaliNord-projektet – Partnerskaber eller særinteresser.*

**Figur 3.4: Vurdering af teser vedrørende samspilsrelationer**  
*Andel af samtlige projektpartnere der angiver, at de er enige (score 1-5)*



Kilde: New Insight A/S: Spørgeskemaundersøgelse II til alle aktører

12. Vores samarbejde har været et forpligtende og gensidigt partnerskab præget af tillid, gensidig anerkendelse og fælles diskussioner!

13. Samarbejdet har indtil videre primært handlet om at lave fælles kampagner for at synliggøre overfor virksomhederne, hvad vi har at byde på!

14. Den vigtigste koordinering er foregået på personlige møder mellem deltagere i konsulent-gruppen!

Som figuren nedenfor viser, er der i begge kompetencecentre overvejende en vurdering af, at aktørerne har en **fælles forståelse** af, hvad samarbejdet handler om.

For Kompetencecenter Compass' vedkommende er det dog vigtigt at være opmærksom på, at ca. 20 pct. ikke vurderer, at der er enighed.

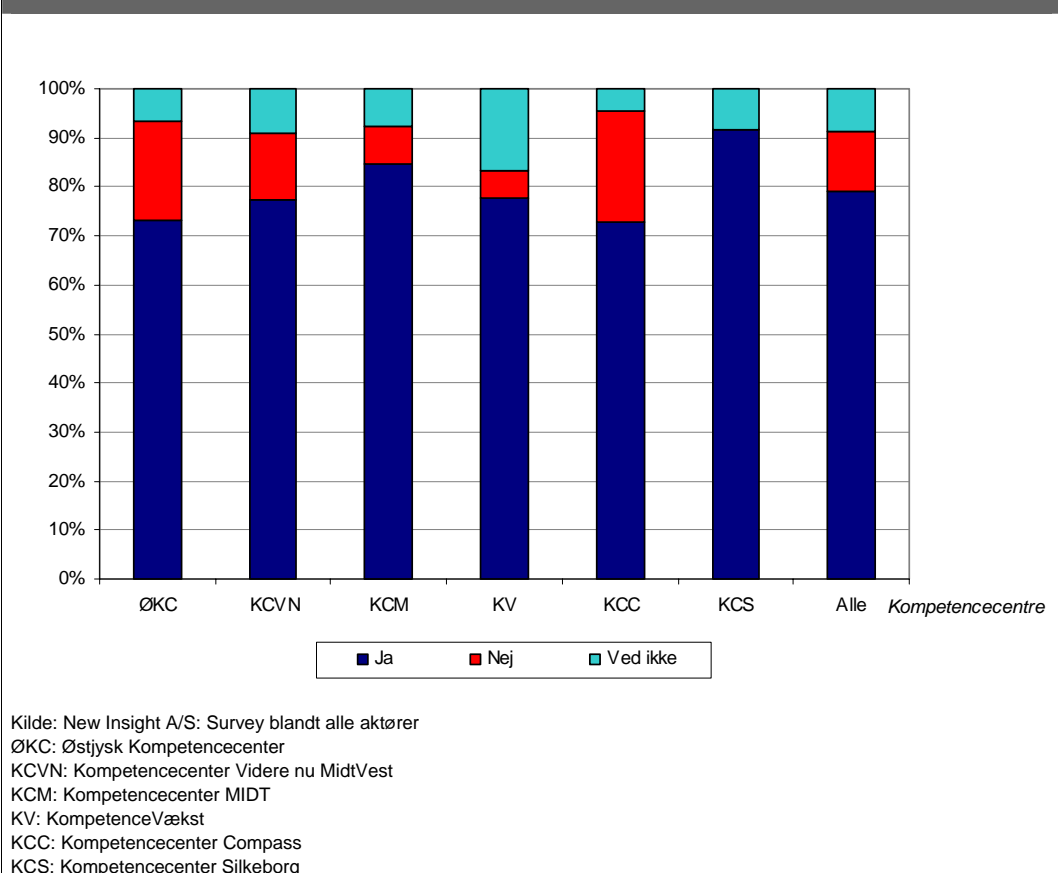
Ud fra udsagnene på netværksmødet at bedømme, kunne dette (forholdsvis høje tal) hænge sammen med, at der i kompetencecentret formelt indgår mange partnere, hvor flere slet ikke er inddraget, mens den reelle inderkreds består af betydeligt færre (se også afsnittet om organisering og arbejdsdeling).

Samlet set synes der derfor – særligt i Kompetencecenter Compass – at være problemer forbundet med aktørernes forskellige opfattelser af, hvad samarbejdet handler om – altså hvad de fælles strategiske udfordringer og målsætninger er. Udover ”forskellige kulturer og traditioner” synes forklaringen her også at hænge



sammen med organiseringen af kompetencecentret<sup>9</sup>. Spørgsmålet er dog, om det er antallet af deltagere, som i sig selv gør det svært at sikre, at alle har en fælles forståelse af opgaven, eller om ikke det ikke i højere grad handler om at opbygge en organisation, hvor der ydes en reel indsats for at inddrage alle og sikre fælles forståelser.

Figur 3.5: Oplever du, at der blandt projektpartnerne er en fælles forståelse af, hvad kompetencecentrets arbejde handler om?



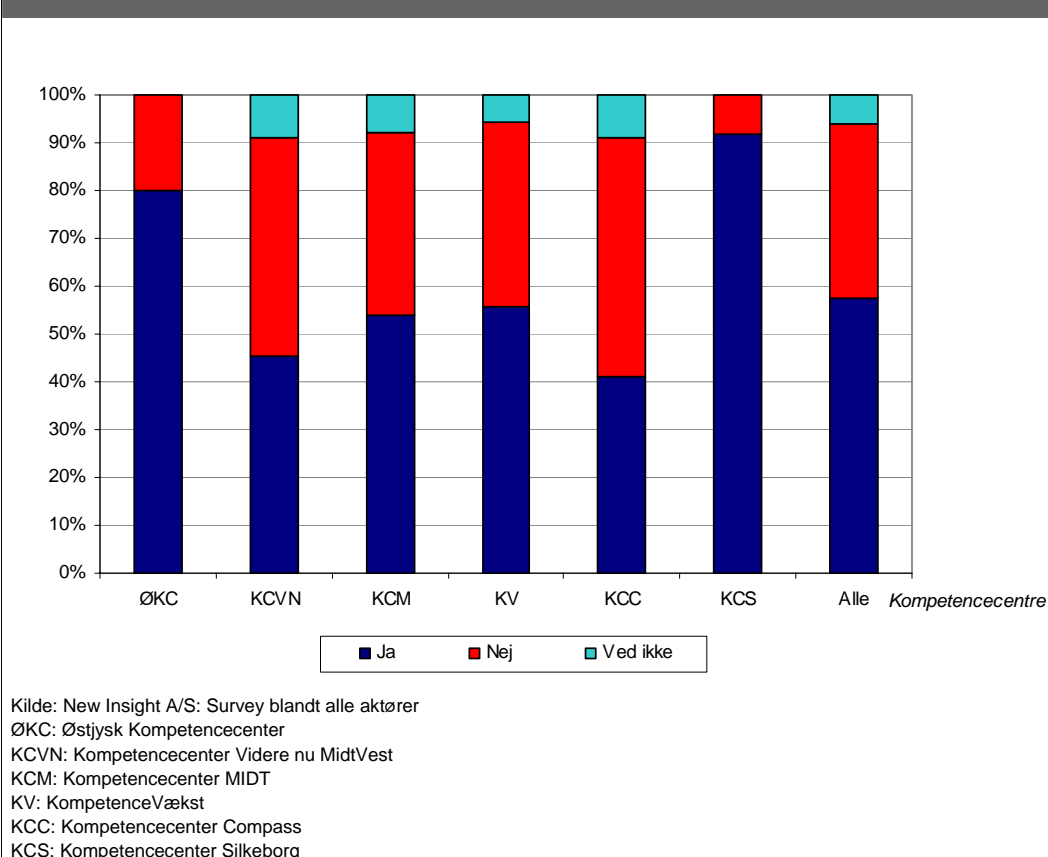
Selvom mere end 90 pct. af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at de opfatter samarbejdet som forpligtende, så indikerer resultaterne fra samme undersøgelse og udsagnene fra netværksmødet dog samtidig, at det i **praksis kan knibe med at udnytte hinandens kompetencer optimalt** – at flyve i flok og skabe ”sværminelligens”, som Friche og Jørgensen formulerer det.

<sup>9</sup> Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK) peger i deres midtvejsevaluering på, at problemerne med at sikre en fælles forståelse af opgaven formentlig hænger sammen med forskellige kulturer og traditioner samt interesseforskelle. Bedre vejledning og rådgivning til beskæftigede og virksomheder, juni 2009.

Som det fremgår af figuren nedenfor, er det kun lidt over halvdelen af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen, der vurderer, at de trækker på de kompetencer, som de øvrige deltagere besidder.

Til sammenligning er det dog kun ca. 40 pct. af deltagerne i Kompetencecenter Compass, som svarer ja til samme spørgsmål. Samtidig svarer mere end halvdelen af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen, at de ikke trækker på de øvrige deltageres kompetencer – som det fremgår af figuren, er det en større andel end alle øvrige kompetencecentre.

**Figur 3.6: Trækker du på de kompetencer som deltagerne i kompetencecentret besidder?**



For KompetenceVæksts vedkommende indikerer udsagnene fra netværksmødet, at det særligt er samarbejdet med erhvervsserviceenhederne og oplysningsforbunde- ne, som ikke fungerer optimalt.

Som citaterne nedenfor viser, er der fra uddannelsesinstitutionernes side en opfat- telse af, at erhvervsserviceenhedernes netværk og interesser i højere grad er orien- teret mod større virksomheder frem for små og mellemstore, som udgør målgrup- pen for den opsigende indsats.

*”Fx ville jeg ikke vide, hvem jeg skulle ringe til inden for FVU netværket – her kommer det ind, hvem der har den hurtigste responstid.” (deltager på netværksmødet)*

*”Jeg tror godt, vi kunne [udnytte erhvervsrådets kompetencer bedre], hvis virksomhederne var større. Virksomheder med op til 10 ansatte har ikke kontakt med ER, og det er jo det, der er målgruppen for projektet. (deltager fra en uddannelsesinstitution på netværksmødet)*

*”Som konsulenter ved vi måske for lidt om, hvad ER kan, og hvad de er bedre til” (deltager på netværksmødet)*

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og udsagnene fra netværksmøderne indikerer dog, at det for begge kompetencecentres vedkommende har været en udfordring med KOMPETECEmidt-projektet at integrere oplysningsforbundene og erhvervsserviceenhederne i samarbejdet.

I begge kompetencecentre har uddannelsesinstitutionerne udgjort kernen i det eksisterende samarbejde og tilsyneladende været en barriere for at integrere nye aktører.

At ”blive lukket indenfor” i samarbejdet med uddannelsesinstitutionerne har tilsyneladende været lidt af en kamp for erhvervsserviceenhederne både i KompetenceVækst og Kompetencecenter Compass.

Udsagnene fra netværksmøderne tyder dog ikke umiddelbart på, at ”de gamle” aktører bevidst har forsøgt at holde andre aktører ude for fx at sikre sig selv ”en større del af kagen”.

Det overordnede indtryk er derimod, at det mest skyldes gammel vanetænkning – uddannelsesinstitutionerne har som ”de gamle” aktører på efteruddannelsesområdet simpelthen ikke været tilstrækkelig opmærksomme på at integrere nye aktører i samarbejdet. Samtidig har erhvervsserviceenhederne og oplysningsforbundene tilsyneladende heller ikke været fuldt ud parate til at tilsidesætte egne interesser og engagere sig fuldt ud for at komme med i inderkredsen af samarbejdet.

Situationen illustreres bedst med AOF i KompetenceCompass, hvor repræsentanten mødte de øvrige projektpartnere første gang på netværksmødet, som New Insight afholdt i forbindelse med denne evaluering.

Som citaterne viser, skyldes den manglende inddragelse af AOF tilsyneladende det, man kunne kalde ”institutionel vanetænkning”, idet der i visse dele af regionen ikke har været tradition for at samarbejde med oplysningsforbundene.

*”Det, der er sket, er, at man har kigget på de gamle, og så sker der hurtigt det, at det er samarbejdsgruppen, der inddrages, og I glemmes. Selvom oplysningsforbundene er utrolig vigtige at have med. (deltager på netværksmødet)*

*Historisk i Randers har man set skævt til AOF [...] Efter sturkturreformen er der igen sket ting - nogle steder var oplysningsforbundene gode til at supplere skoler-*

ne. Her kunne AOF bruges, men den viden, som AOF havde, blev ikke brugt her i Randers.

En meget væsentlig pointe i forhold til, at ”de gamle styrer” er også, at **arbejdsgiverorganisationerne** tilsyneladende er meget fraværende i samarbejdet.

Selvom man umiddelbart skulle tro, at arbejdsgiverorganisationerne kunne bidrage til at etablere dialog med de lokale virksomheder (deres medlemmer), så indgår arbejdsgiverne ikke på nogen måde i samarbejdet i hverken KompetenceVækst eller Kompetencecenter Compass.

### 3.3 Udbytte, etablering og snublesten

---

Filosofien med at indgå i partnerskaber er, at de enkelte aktører - udover at opnå et konkret udbytte hver især – kan opnå en merværdi, som rækker udover den enkelte organisations egen formåen.

Et velfungerende partnerskab vil med andre ord kunne producere en synergi, hvor aktørerne kan sætte opsøgende virksomhedsaktiviteter i gang og dermed være med til at opnå resultater på VEU-området, som de enkelte aktører ikke vil kunne gøre alene<sup>10</sup>.

Som det fremgår af figuren nedenfor, vurderer deltagerne i KompetenceVækst samlet set, at de har fået et stort **udbytte** af samarbejdet – både i sammenligning med Kompetence Compass og de øvrige kompetencecentre.

Særligt interessant er det, at mere end 80 pct. af de personer, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, vurderer, at samarbejdet bidrager til at sikre mere og bedre efteruddannelse til små og mellemstore virksomheder (tese 3).

I forhold til sondringen mellem ”klub” og ”kompagni” er tese 3 (Samarbejdet bidrager til at sikre mere og bedre efteruddannelse til små og mellemstore virksomheder!) en meget klar indikation på, at KompetenceVækst er betydeligt tættere på at være et ”kompagni” end Kompetencecenter Compass. Som skrevet i indledningen, er fælles, strategiske og langsigtede mål et klart karakteristikum for ”kompagniet” – og en helt afgørende forudsætning for at etablere et reelt partnerskab.

Billedet bekræftes også af udtalelserne fra netværksmødet, hvor en af deltagerne peger på en væsentlig pointe: at samarbejdet også er en investering i fremtiden, hvor det kan være en af de andre aktører i konsortiet, som er bedst til at løse opgaven og derfor i første omgang får et konkret udbytte.

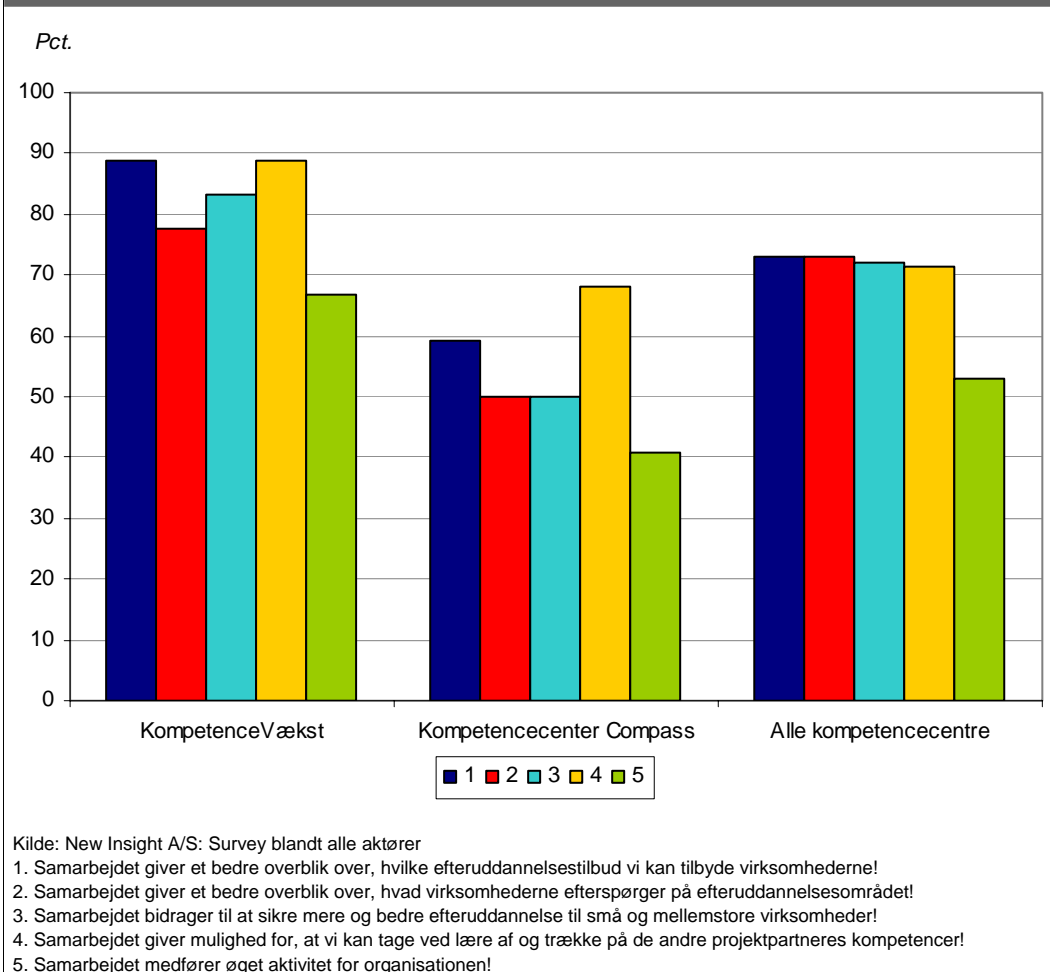
*”Jeg synes, vi får kontant udbytte af arbejdet, men det er også rigtigt, at vi investerer. Investering kan fx være, hvis en virksomhed har efterspurgt noget, vi ikke*

---

<sup>10</sup> Friche, Nanna og Henning Jørgensen (2007a: 20): *Regionale Kompetencecentre, Partnerskaber på efteruddannelsesområdet*

kunne levere, så kan jeg se, om der er andre uddannelsesinstitutioner, der kan levere det” (deltager fra netværksmødet i *KompetenceVækst*).

**Figur 3.7: Udbytte**  
*Projektpartnernes vurdering af de områder, hvor netværkssamarbejdet i nogen eller stor grad har givet de enkelte organisationer et udbytte (samtlige projektpartnere)*



For Kompetencecenter Compass' vedkommende er det værd at bemærke, at næsten 70 pct. af deltagerne vurderer, at samarbejdet giver mulighed for at videndele og øge den fælles læring.

Resultatet stemmer fint overens med billedet af Kompetencecenter Compass som en "klub", hvor samarbejdet er under opbygning. Som vi så tidligere, var ønsket om at øge den fælles viden også den primære motivationsfaktor for deltagerne.

Som citatet nedenfor illustrerer, har samarbejdet allerede betydet fremskridt i forhold til koordineringen af aktiviteter – og dermed i sidste ende også i forhold til at imødekomme virksomhedernes kompetenceudviklingsbehov:

*”Det er sjældent før i tiden, at man har ringet fra Djursland til Minerva og sagt, at der var en virksomhed ude hos os, der havde brug for noget uddannelse – det er anderledes i dag.” (deltager fra netværksmødet i Kompetencecenter Compass)*

Samlet set viser resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og udtalelserne fra netværksmødet dog, at det i Kompetencecenter Compass stadig er en stor udfordring at opbygge en fælles viden om, hvilke kompetencer virksomhederne efterspørger.

Den fælles viden er helt afgørende for at kunne imødekomme virksomhedernes behov og dermed skabe den føromtalte synergi, hvor partnerskabet bidrager til at opnå resultater på VEU-området, som de enkelte aktører ikke kan opnå alene.

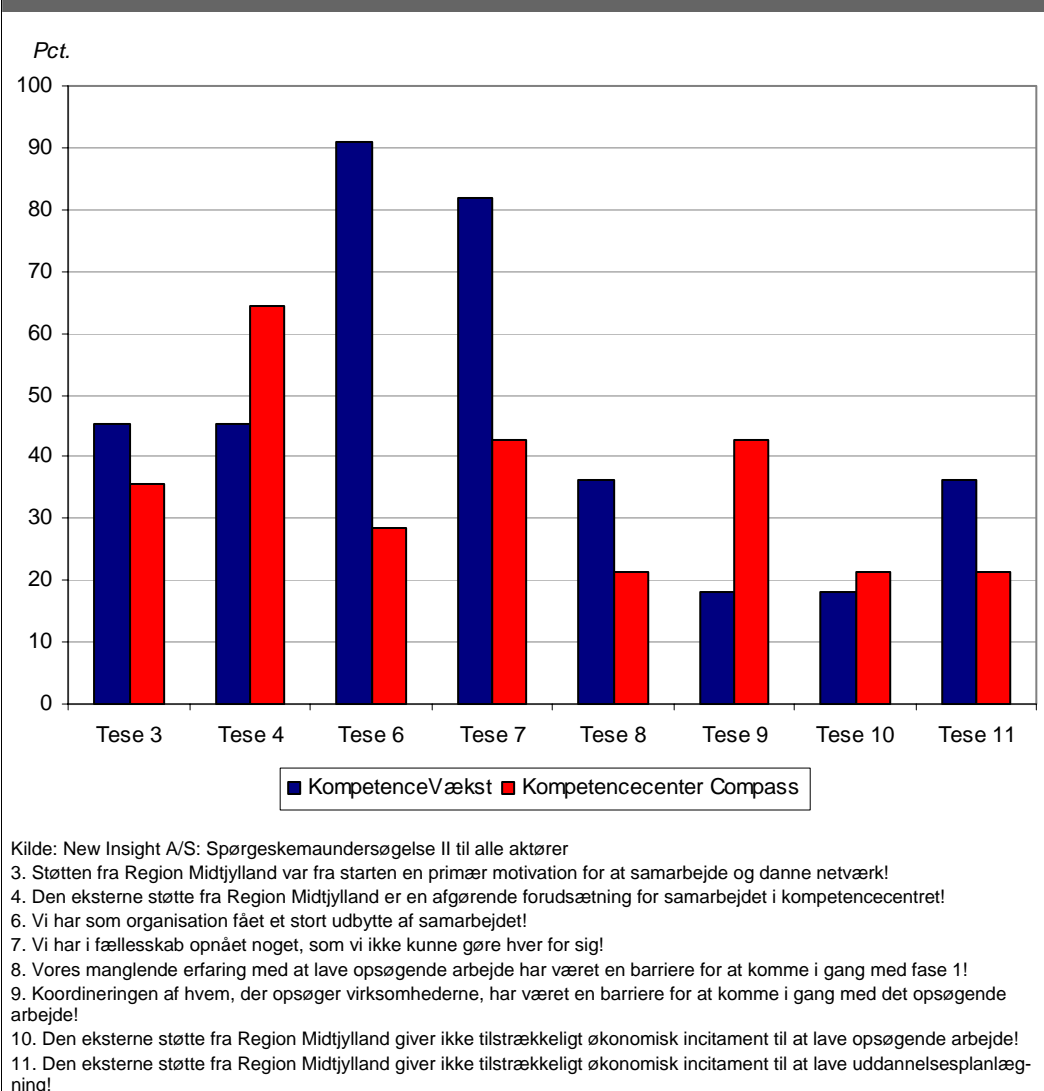
Som det fremgår af figuren ovenfor, er det samlet set kun halvdelen af deltagerne i undersøgelsen, der vurderer, at samarbejdet har bidraget til at give et bedre overblik. Dykker man ned i tallene, fremgår det endvidere, at det overvejende er repræsentanterne fra uddannelsesinstitutionerne, som vurderer, at samarbejdet kun har bidraget i ”ringe grad” eller ”slet ikke”.

At samarbejdet i KompetenceVækst indtil videre har kastet mere af sig end samarbejdet i Kompetencecenter Compass fremgår også meget tydeligt af figuren nedenfor.

Hvor 80 pct. af deltagerne i KompetenceVækst vurderer, at samarbejdet har givet en merværdi, som de enkelte aktører ikke kunne have opnået alene, så er tallet for Kompetencecenter Compass kun ca. 40 pct.

Tallene peger kort sagt på, at ”sværmintelligensen” tilsyneladende er betydeligt større i KompetenceVækst end i Kompetencecenter Compass. Skal det lade sig gøre at ”flyve i flok”, løbe nye aktiviteter i gang og for alvor opnå resultater som de enkelte aktører ikke kan gøre alene, så er det ifølge projektets vision med partnerskaber helt afgørende at arbejde målrettet med at skabe en sådan synergi.

**Figur 3.8: Vurdering af teser vedrørende etablering, udbytte og snublesten**  
**Andel af samtlige projektpartnere der angiver, at de er enige (score 1-5)**



Et tema, der også har været drøftet på netværksmøderne og indgået i den anden spørgeskemaundersøgelse, er **snublesten i forhold til etableringen** af kompetencecentre, herunder årsagerne til, at samarbejdet i alle kompetencecentre er kommet sent i gang.

Som det fremgår af det seneste besøgsbarometer fra Væksthus Midtjylland, har alle kompetencecentre stadig langt igen i forhold til at opnå de samlede måltal, særligt for fase 2 og 3<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Væksthus Midtjylland: Besøgsbarometer, 6. juli 2009.

<http://www.startvaekst.dk/file/43159/Besogsbarometer06072009.pdf>

Denne midtvejsevaluering fokuserer kun på netværkssamarbejdet og evaluerer ikke resultaterne af projektet. Resultatevalueringen vil først indgå i den afsluttende evaluering.

Midtvejsevalueringen har dog fokus på at afdække de mekanismer, som virker henholdsvis fremmende og hæmmende for projektets fremdrift som sådan.

Som det fremgår af figuren ovenfor, vurderer næsten 40 pct. af deltagerne i KompetenceVækst, at *erfaringen* med at lave opsøgende arbejde har været en barriere for at komme i gang (tese 8).

I Kompetencecenter Compass vurderer lidt over 40 pct. af deltagerne derimod, at det har været *koordineringen* af hvem, der opsøger virksomhederne, som har været en væsentlig barriere (tese 9).

På netværksmødet med deltagerne fra KompetenceVækst kom det i den forbindelse frem, at manglende erfaring kan betyde manglende kompetencer – primært hos uddannelsesinstitutionerne, som traditionelt ikke har været vant til at lave virksomhedsopsøgende arbejde.

Grundet de seneste 3-4 års samarbejde om netop virksomhedsopsøgende arbejde, har aktørerne i KompetenceVækst dog ifølge eget udsagn, fået en række erfaringer og – ikke mindst – fundet ud af, hvor barriererne ligger.

De helt afgørende barrierer i forhold til at lave opsøgende arbejde, ligger ifølge deltagerne på netværksmødet i at tage den første kontakt til nye virksomheder og i efterfølgende rent praktisk at organisere, hvem der besøger hvilke virksomheder hvornår.

*”De erfaringer, vi har haft med virksomhedsopsøgende arbejde, viser, at det ikke kan ligge hos den enkelte konsulent at tage kontakt til nye, de vil nemlig ofte tage kontakt til deres eget netværk. Hvis der skal opsøges nye kontakter kræves der nogle kompetencer, som konsulenterne ikke altid har. (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

*”Fra det første projekt fandt vi ud af, at den største barriere er at få folk til selv at arrangerer deres møder – at planlægge det opsøgende arbejde.” (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

*”Nu har vi jo et bookingbureau. Når det så bare ruller ind i ens kalender, er det så let bare at forberede sig og tage ud.” (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

Løsningen for at overkomme disse barrierer i KompetenceVækst har, som udtalelserne ovenfor viser, været at entrere med et bookingbureau. Sagt på en anden måde har løsningen på at overkomme nogle helt praktiske barrierer været at professionalisere et område, hvor aktørerne i fællesskab erkender, at de ikke har kompetencerne til at løse opgaven.

I Kompetencecenter Compass anvender man i øjeblikket ikke et bookingbureau. Vurderingen blandt deltagerne på netværksmødet synes i modsætning til deltager-



ne i KompetenceVækst at være, at det netop er en fordel, at det er konsulenterne, som kontakter virksomhederne første gang, fordi de netop har en viden, som allerede kan blive relevant i den første samtale.

Ifølge projektlederen i Kompetencecenter Compass har det været diskuteret, og løsningen vil måske blive anvendt i efteråret 2009.

*”Vi har haft det oppe et par gange. Nogle kan bruge det mens andre ikke kan. Efter sommerferien kommer vi nok til at bruge det i nogen sammenhænge.” (projektleder i Kompetencecenter Compass).*

Ifølge resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen er det kun omkring 20 pct. af deltagerne, som vurderer, at den langsomme start på det opsøgende arbejde hænger sammen med de *økonomiske incitamenter*, der ligger i projektet (tese 10).

Netværksmøderne tegner dog et lidt mere nuanceret billede. I begge kompetencecentre giver deltagerne nemlig udtryk for, at finanskrisen og den massive stigning i efterspørgslen efter VEU har gjort det mere økonomisk interessant for skolerne at afvikle kurser i stedet for at sætte fut i det opsøgende arbejde<sup>12</sup>.

Af udtalelserne fra netværksmøderne fremgår det, at spørgsmålet om manglende økonomiske incitamenter både handler om *organisatorisk forankring* og om problemer med at *vænne sig til nye økonomiske tankegang*, som følger af den måde, projektet bliver finansieret på.

KompetenceVækst er det kompetencecenter, der relativt set har gennemført flest virksomhedsbesøg (ca. 60 pct.), og som det fremgår af udtalelsen nedenfor, er opfattelsen også, at man er godt i gang og holder fast.

Det er dog vigtigt at være opmærksom på en meget afgørende faktor: den organisatoriske forankring. Selvom projektlederne og ildsjælene ønsker at prioritere opgaven, så er KOMPETENCEmidt ikke nødvendigvis højeste prioritet for ledelsen.

Problemet synes dog at være mest fremtrædende for uddannelsesinstitutionerne, så i et fremadrettet perspektiv handler det også om, hvordan de øvrige aktører, fx erhvervsserviceenhederne, kan påtage sig en større del af virksomhedsbesøgene.

*”Lige nu er den store opgave at sørge for, at vi holder os til det, vi lovede. Det lette ville være at hoppe af projektet og få flere penge ved bare at køre kurser for større virksomheder. Jeg synes, det er imponerende, at der bliver holdt fast i målsætningen.” (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

*”Vi vælger dog stadig at prioritere dette projekt, men så har vi fx nogle chefer, der siger, at vi også skal ud og sælge” (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

---

<sup>12</sup> Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK) peger også på denne problemstilling, som en af de betydelige strukturelle barrierer i midtvejsevalueringen af Voksenvejledningsnetværkene. Se *Bedre vejledning og rådgivning til beskæftigede og virksomheder, juni 2009, side 4.*

I Kompetencecenter Compass er det helt tydeligt en udfordring at vænne sig til den måde, finansieringen foregår på.

Det er korrekt, at deltagerne med finansieringsmodellen aflønnes for gennemførte aktiviteter, men det betyder jo ikke, at der ikke ud fra denne indtægt kan allokere midler til fx at mødes. Det er ligesom med AMU-systemet generelt, hvor uddannelsesinstitutionerne skal kunne administrere at ”sætte til på gyngerne, hvad de tjener på karrusellerne”.

Derudover er det værd at bemærke, at det i citatet nedenfor lyder som om, der i KOMPETENCEmidt ikke er afsat midler særskilt til administration. Det er ikke korrekt! Som tidligere nævnt er der afsat i alt 4,7 mio. til de seks kompetencecentre – et beløb, som er fordelt efter måltal.

*”Hvis vi skal være lidt grove – KOMPETENCEmidt-projektet giver kun midler til fase 1,2 og 3, mens midlerne til at samles og til at få samarbejdet til at fungere kun kommer fra UVM. Det er altså gennem UVM, at vi har fået mulighed for at samarbejde og gennem KOMPETENCEmidt-projektet, at vi får mere fokus på at komme ud og lave de opsøgende kontakter.” (deltager fra netværksmødet i Kompetencecenter Compass)*

I forhold til samspillet mellem Voksenvejledningsnetværkene og KOMPETENCEmidt kom der på netværksmødet med KompetenceVækst en interessant problemstilling frem, som er ganske vigtig i et fremadrettet perspektiv.

Spørgsmålet er nemlig, om KOMPETENCEmidt grundlæggende kan stå alene?

Hvor problematikken i Kompetencecenter Compass måske mest handler om at styre og tilrettelægge samarbejdet anderledes, så peger deltagerne i KompetenceVækst på, at de samlede måltal i KOMPETENCEmidt faktisk er for små, hvis projektet ses alene og skal ”batte”.

Der er så internt i gruppen uenighed om, hvor stort måltallet skal være – én siger 600 virksomhedsbesøg om året, mens en anden siger 3000.

*”Volumen af dette projekt ville have været for lille til at køre for sig selv og derfor er det godt, det kan følge UVM projektet [...] Samlet skal vi nå 3000 på to år i begge projekter, men vi skal gå den anden vej og sige, hvor ofte vi ønsker at besøge virksomhederne.” (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

*”Vi har 8000 virksomheder i området. Vi skal op på mere end 600 om året før at det bliver stort nok til, at det batter..” (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst).*

## **3.4 Organisering og arbejdsdeling**

---

Organiseringen og de daglige arbejdsrutiner i KompetenceVækst afspejler overordnet set, at samarbejdsrelationen er betydeligt tættere, mere fremskredet og institutionaliseret end i Kompetencecenter Compass.

Antallet af partnere i såvel styrende som udførende organer er betydeligt mindre i KompetenceVækst, hvor **kulturen** tilsyneladende er mere ad hoc-præget, mens kulturen i Kompetencecenter Compass synes at være mere formaliseret og præget af, at der er tale om et forholdsvis nyt samarbejde.

Ifølge interviewet med projektlederen fra KompetenceVækst har aktørerne løbende opbygget et solidt kendskab og tillid til hinanden gennem de sidste 10-15 år. Den gensidige tillid og kendskabet til hinandens spidskompetencer har gjort det muligt at opbygge en mindre organisation, hvor de enkelte aktører tillægges stort ansvar (skiftende tovholdere på kampagner). Den gensidige tillid synes at være den helt afgørende forudsætning for denne organisering, som tilsyneladende både giver deltagerne en stor individuel frihed og mulighed for at få ejerskab og indflydelse i de konkrete aktiviteter.

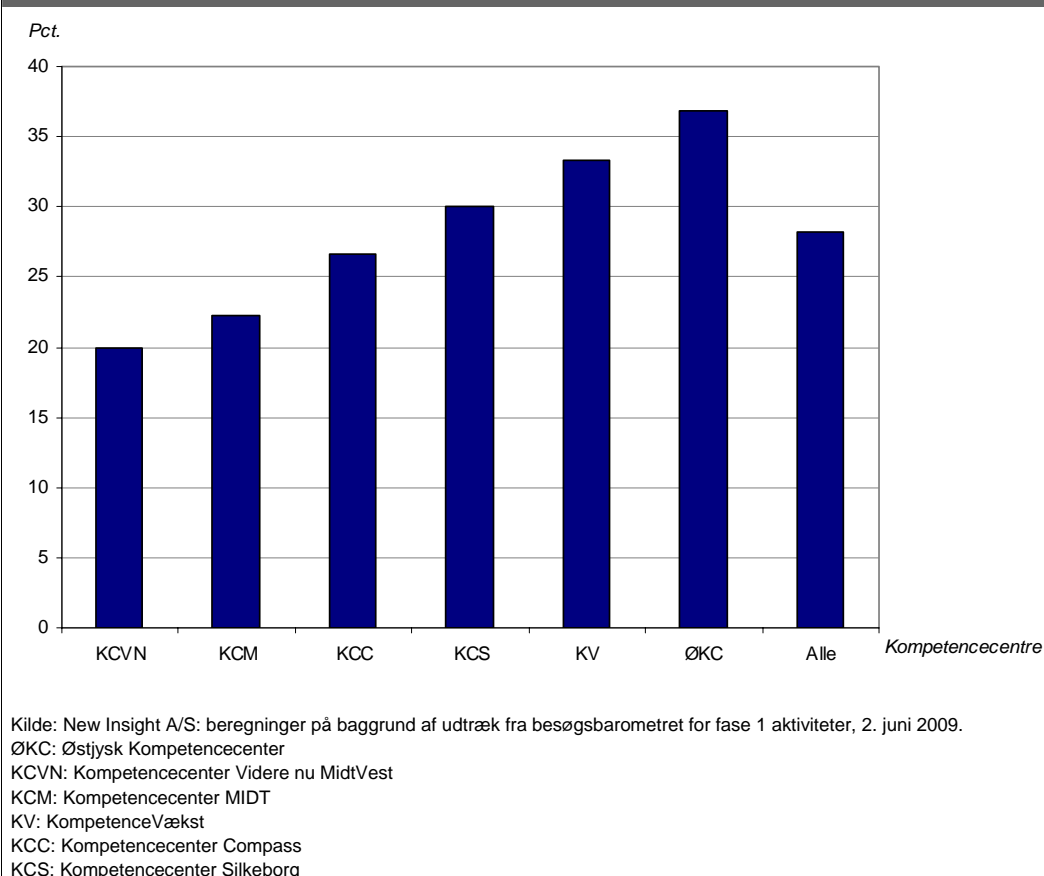
*”Det er os selv, der bestemmer hvilke kampagner, vi laver, og vi har derfor selv ansvar for, at det sker, og at vi får dækket vores kompetencer af. (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

Organiseringen af Kompetencecenter Compass afspejler derimod, at tillidsrelationerne stadig er i en opbygningsfase, hvor aktørerne er ved at finde ud af, hvordan aktørerne bedst kan bruge hinanden.

I modsætning til KompetenceVækst dækker Kompetencecenter Compass et bredt geografisk område, og det har ifølge interviewet med projektlederen været helt afgørende at opbygge en organisation, som inkluderede en bred kreds af interesser på VEU-området.

Ifølge projektlederen er en meget stor del af tiden derfor gået med at lære hinanden at kende og etablere dialog og samarbejde mellem de mange forskellige aktører. Hertil skal det dog bemærkes, at det stadig kun er omkring en tredjedel af partnerne, som har været inddraget i de (relativt få) virksomhedsbesøg, der er foretaget i fase 1 (se figuren nedenfor).

**Figur 3.9: Inddragelse af partnere i fase 1 (procent)**  
*Procentvis inddragelse i forhold til samlede antal partnere*



Det er dog vigtigt at påpege, at den anderledes organisering i KompetenceVækst tilsyneladende ikke har ført til en betydeligt anderledes **arbejdsdeling** end i Kompetencecenter Compass. Som det fremgår af figuren ovenfor, er det relative antal af partnere, som har været inddraget i virksomhedsbesøgende i fase 1, kun en smule højere end KompetenceVækst.

Billedet ser dog lidt anderledes ud, når man ser på, hvordan arbejdsdelingen har været mellem forskellige typer af projektpartnere i fase 1 (virksomhedsopsøgende arbejde).

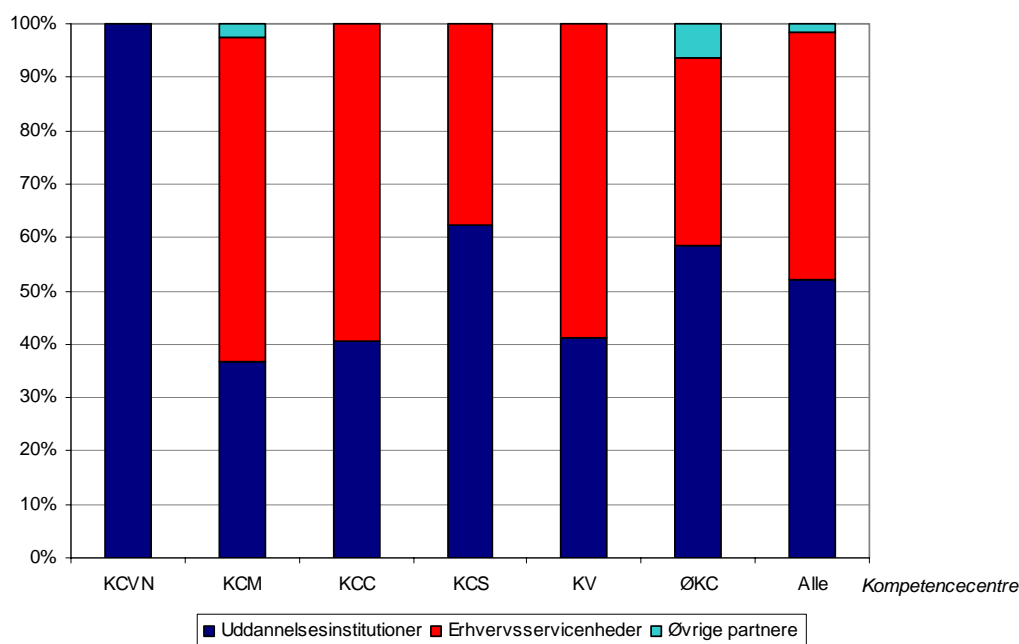
Som det fremgår af figuren nedenfor, har Erhvervsrådet (erhvervsserviceenheder) i KompetenceVækst gennemført relativt flere virksomhedsbesøg end erhvervsserviceenhederne i Kompetencecenter Compass.

Selvom Kompetencecenter Compass pr. 2. juni 2009 havde gennemført betydeligt færre virksomhedsbesøg (96) end KompetenceVækst (332)<sup>13</sup>, så er det dog værd

<sup>13</sup> Siden juni er der dog sket en ændring, idet Compass reelt havde gennemført flere besøg, som bare ikke var registreret. I skrivende stund (august 2009) har Compass gennemført 246 virksomhedsbesøg, mens Kompe-

at bemærke, at erhvervsserviceenhederne i Kompetencecenter Compass har gennemført ca.10 pct. flere besøg end erhvervsserviceenhederne som helhed i projektet.

**Figur 3.10: Inddragelse af forskellige typer af partnere i fase 1 (procent)**  
*Procentvis inddragelse i forhold til samlede antal partnere*



Kilde: New Insight A/S: beregninger på baggrund af udtræk fra besøgsbarometret for fase 1 aktiviteter, 2. juni 2009.

ØKC: Østjysk Kompetencecenter

KCVN: Kompetencecenter Videre nu MidtVest

KCM: Kompetencecenter MIDT

KV: KompetenceVækst

KCC: Kompetencecenter Compass

KCS: Kompetencecenter Silkeborg

Som det allerede har været nævnt tidligere, er det en helt central pointe, særligt i forhold til Kompetencecenter Compass, at det stadig er **uddannelsesinstitutionerne, som dominerer billedet.**

Af figuren ovenfor fremgår det, at det er påfaldende hvor få øvrige partnere, som har deltaget direkte i det virksomhedsopsøgende arbejde. Det gælder ikke kun for de to kompetencecentre, som denne evaluering har fokus på, men for alle.

Billedet af denne tendens til, at ”de gamle” styrer, er dog stadig mest tydeligt i Kompetencecenter Compass. Som det fremgår af figuren nedenfor, deles denne

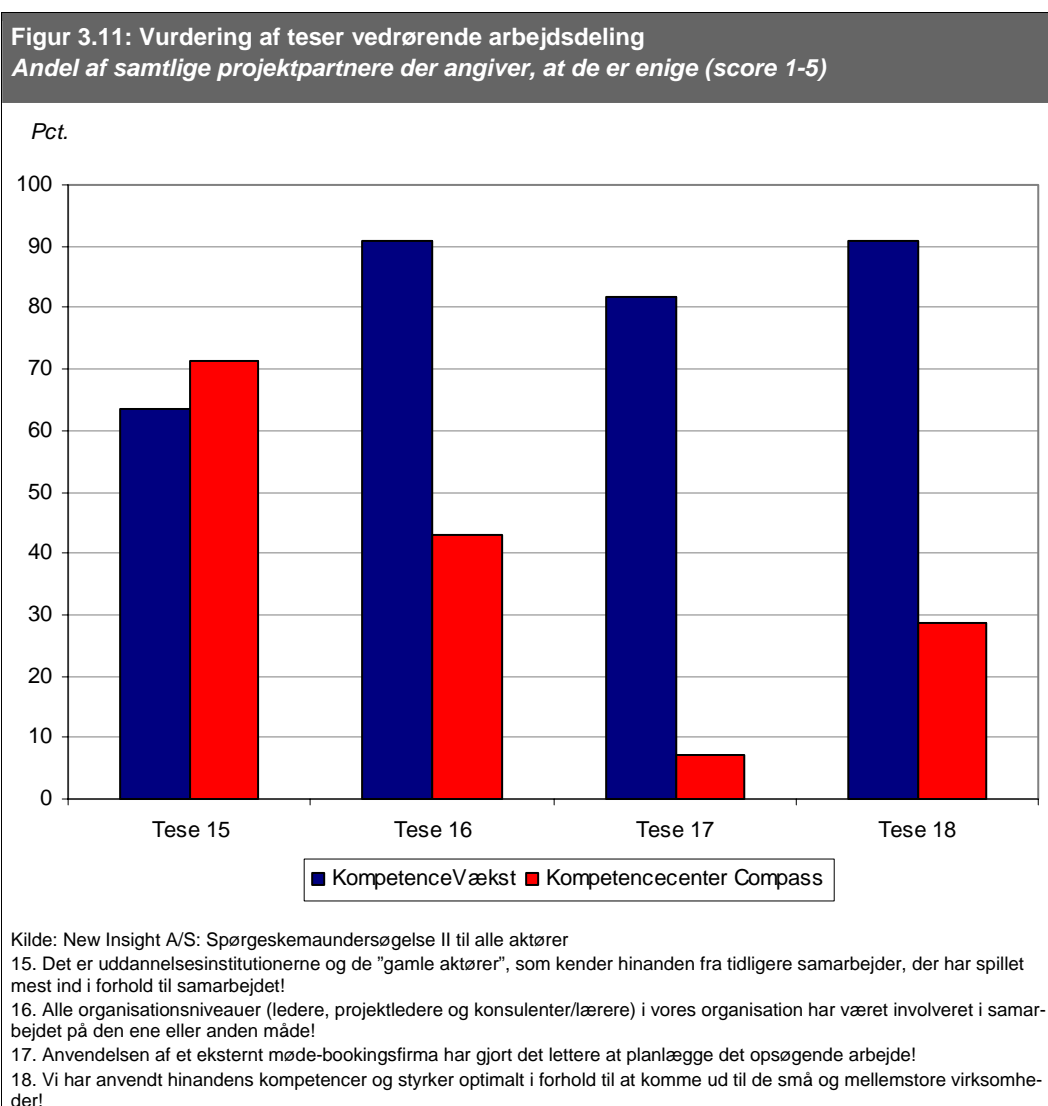
---

tenceVækst har gennemført 344. Når der kun er registreret 12 mere siden juni i KompetenceVækst kunne det formentlig godt hænge sammen med, at man også her har gennemført besøg men endnu ikke registreret dem.

opfattelse også af relativt flere deltagere i Kompetencecenter Compass end i KompetenceVækst (tese 15).

Det er dog værd at bemærke, at der både hos Compass og KompetenceVækst er flere personer, som svarer positivt på tese 15 end gennemsnittet for alle svarpersoner i surveyen (se figur 4.1. i bilagsmaterialet).

I forhold til sondringen mellem ”klub” og ”kompagni” er det også vigtigt at påpege, at der tilsyneladende er en del udfordringer på dette område i KompetenceVækst. Når mere end 60 pct. af deltagerne svarer bekræftende på, at det er ”de gamle, der styrer”, så er det en kraftig indikation på, at alle ikke er lige meget med i samarbejdet!



Som det allerede har været nævnt, har oplysningsforbundene tilsyneladende været ”glemt” i samarbejdet i Kompetencecenter Compass. Dette afspejles også i orga-

niseringen, hvor AOF hverken er repræsenteret i styregruppen, forretningsudvalget eller i konsulentgruppen.

Når det kan lade sig gøre at have en partner, som slet ikke har været inddraget, så skal det, som tidligere skrevet, formentlig ses i lyset af, at der ikke har været tradition for at inddrage AOF.

Denne form for kulturel vanetænkning afspejler sig også i den fælles forståelse af hvem, der beslutter hvad i Kompetencecentret. På netværksmødet blev det således tydeligt, at ”partnergruppen”, som består af 8 uddannelsesinstitutioner og har udgjort styregruppen i Voksenvejledningsnetværkene, på det fælles mentale plan også udgør en reel styregruppe i KOMPETENCEmidt.

Grundet en forholdsvis stor styregruppe har man i Kompetencecenter Compass endvidere været nødt til at nedsætte et forretningsudvalg bestående af en repræsentant for henholdsvis lead-partneren, en uddannelsesinstitution, et jobcenter, et lokalt beskæftigelsesråd samt et erhvervsråd.

Ud fra et administrativt synspunkt er det givetvis en fordel med et mindre forretningsudvalg, som hurtigere kan snakke sammen og blive enige. Ud fra et deltagelsesdemokratisk perspektiv er det dog måske knap så fremmende i forhold til at inddrage alle interessenter, sikre en bred arbejdsdeling samt ejerskabsfølelse til alle parter. Forretningsudvalget i Kompetencecenter Compass har dog indtil videre kun været samlet to gange.

En af risiciene ved denne organisering er, at samarbejdet bliver mere formaliseret og ikke skaber ”sværmintelligens” – altså den kollektive intelligens, som fremkommer ved at kende de øvrige aktører. Denne risiko er illustreret med udtalelsen nedenfor:

*”Du spurgte om, hvordan vi ved hvilke kompetencer, vi har. Hvis man er i tvivl om, hvem der har hvilke kompetencer, er der en forretningsgang, der hedder, at man henvender sig til sekretariatet og får at vide, hvem der har kompetencerne til at løse opgaven i forbindelse med et efteruddannelsesforløb.” (deltager fra netværksmødet i Kompetencecenter Compass)*

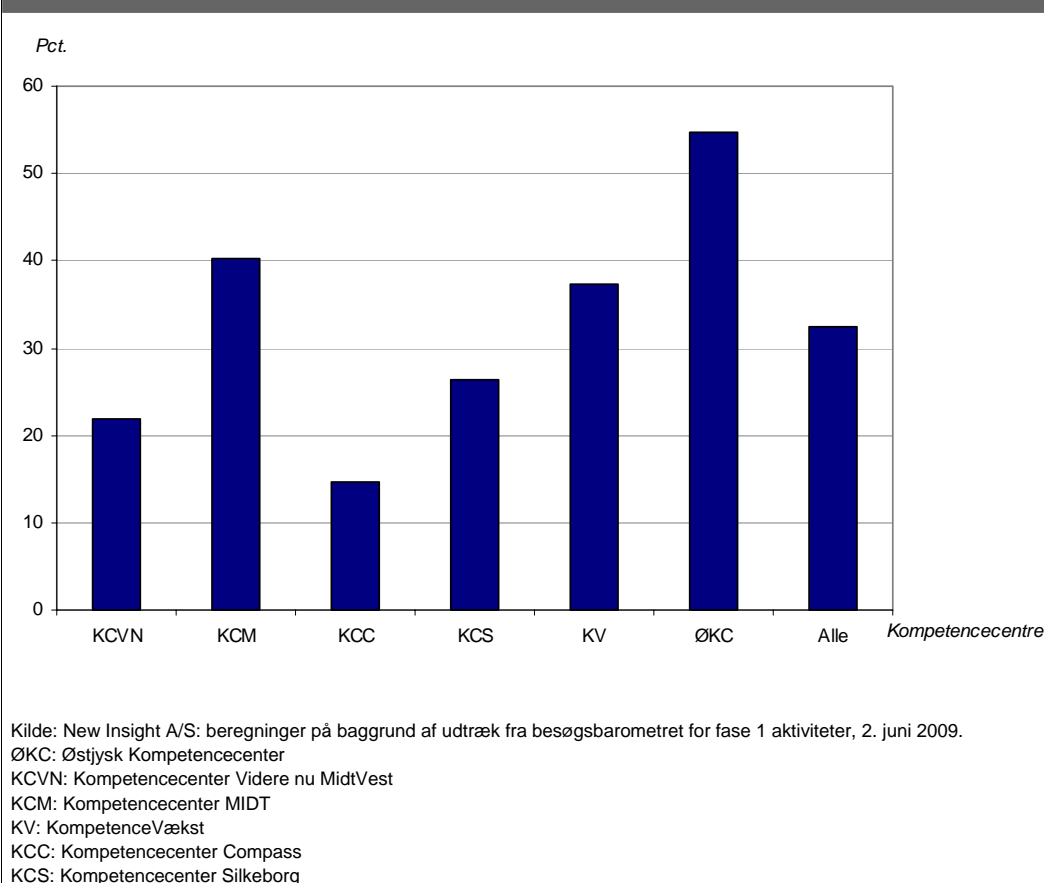
**Den drivende kraft** i samarbejdet synes i begge kompetencecentre at være lead-partneren.

Selvom der i KompetenceVækst er tale om uddelegering af både ansvar og opgaver i forbindelse med gennemførelse af kampagner, så er arbejdet med at sikre fremdrift tilsyneladende stadig meget afhængigt af enkelte personer.

*”I vores ledergruppe er jeg tændt at den hellige ild – det er en unik chance, vi får, som jeg så skal overbevise fire kolleger om, der hver især har hver deres klare overbevisning om, hvad det her handler om. Og det er ikke noget, jeg kan gøre på en eftermiddag, men noget der skal der følges op på hele tiden.[..] Derefter ligger der et problem i, at de skal sælge den videre ind i deres organisation og få deres lærere med på konceptet. (Projektleder i KompetenceVækst)*

Ikke nødvendigvis skidt for samarbejdet, at lead-partneren foretager en større del af besøgene end andre. Det centrale er, om de øvrige aktører har tillid til lead-partneren og ikke synes, at lead-partneren får ”en større del af kagen”, end de er berettigede til.

**Figur 3.12: Lead partnernes andel af virksomhedsbesøg (fase 1)**  
*Procent*



I begge kompetencecentre synes det at være en udfordring, at der kun er få konsulenter og koordinører, som er beskæftiget med KOMPETENCEmidt i størstedelen af deres arbejdstid.

**Opbygningen af et professionelt korps af konsulenter og koordinører** synes at være helt afgørende for fremover at sikre kontinuitet og fremdrift – såvel i KompetenceVækst som i Kompetencecenter Compass.

Det skal understreges, at der ikke kun er én bestemt måde at organisere indsatsen på. I et fremadrettet perspektiv er spørgsmålet dog, om de samme konsulenter fagligt er klædt på til både at lave opsøgende arbejde, udarbejde uddannelsesplaner og gennemføre kompetenceudviklingsforløb.



I forbindelse med Voksenvejledningsnetværkene har denne diskussion meget handlet om den faglige kompetence til at *vejlede*. I KOMPETENCEmidt er der et stærkt fokus på at være opsøgende og foretage en bred *afdækning* af virksomhedernes langsigtede og strategiske kompetencebehov.

Den afsluttende procesevaluering ser nærmere på, hvordan det opsøgende arbejde foregår, hvad der virker bedst, hvornår og hvordan. Illustreret med udtalelserne nedenfor vil denne midtvejsevaluering derfor lade det stå som et åbent spørgsmål til diskussion, om det altid er hensigtsmæssigt ”at sende bagere ud til slagtere”.

*”Ja, vi sender da bagere ud til slagtere, og så lærer de noget om det felt. Jeg tror det virker, fordi når jeg kommer ud, er jeg god til at afdække dine behov og prøver ikke at sælge dig én bestemt vare, men se dine behov og deraf sammensætte en pakke”. (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

*”Det kan være smart at få en ud, der ikke har branchespecifikt kendskab til virksomheden, hvor der kan være behov for kompetenceudvikling på mange områder. Hvis de fx er en virksomhed på 10 ansatte, har de jo ikke en uddannelsesansvarlig for alle de forskellige områder, der måtte være. Her er det smart at sende en ud, som kan give vejledning og afdække behovene i forhold til samtlige områder.” (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

#### **KompetenceVækst**

- Antal partnere i alt: 12
- Styregruppe / Innovationsgruppe: 12 medlemmer, overordnede strategiske beslutninger, mødes en gang i kvartalet
- Konsulentgruppe: 24 medlemmer, koordinerer kampagner hvor der til hver kampagne udpeges en tovholder, mødes en gang om måneden eller efter behov.

#### **Kompetencecenter Compass**

- Antal partnere i alt: 30
- Styregruppe: 24 medlemmer, overordnede beslutninger vedrørende kampagner, markedsføring mv., mødes en gang i kvartalet
- Forretningsudvalg: 5 medlemmer, udarbejder oplæg til strategier mv. til styre-gruppen, har indtil videre været mødtes to gange
- Konsulentgruppe: 28 medlemmer, planlægning og koordinering af kampagner, mødes en gang om måneden

### **3.5 Samarbejde med Væksthus Midtjylland**

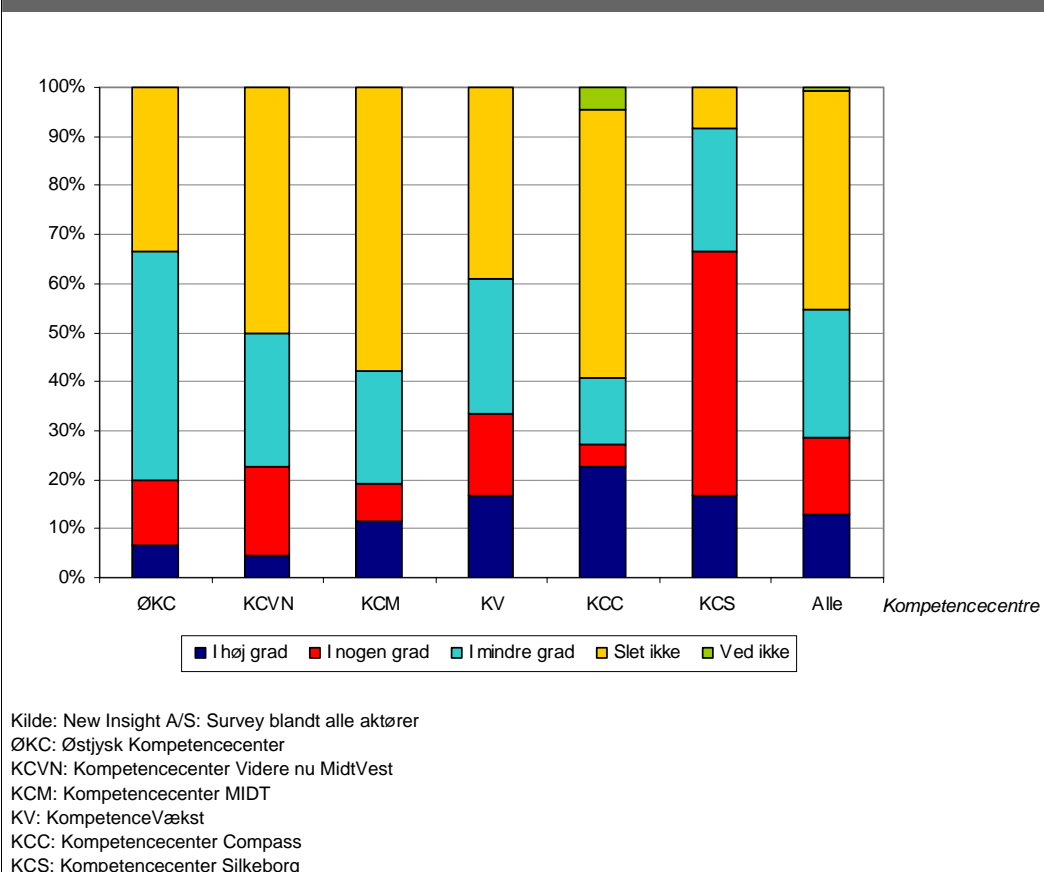
Samarbejdet mellem de lokale konsortier og Væksthus Midtjylland har udgjort et mindre tema i denne midtvejsevaluering.

Formålet har overvejende været at få en temperaturmåling på, hvordan samarbejdet opfattes og eventuelle bud på, hvordan Væksthuset kan være med til at sikre den fortsatte fremdrift i resten af projektperioden.

Som det fremgår af figuren nedenfor, er det samlet set et fåtal af de personer, som har medvirket i spørgeskemaundersøgelsen, som har et dagligt samarbejde med Væksthus Midtjylland.

Samlet set angiver lidt over halvdelen af de personer, som har deltaget, at de samarbejder i høj, nogen eller mindre grad.

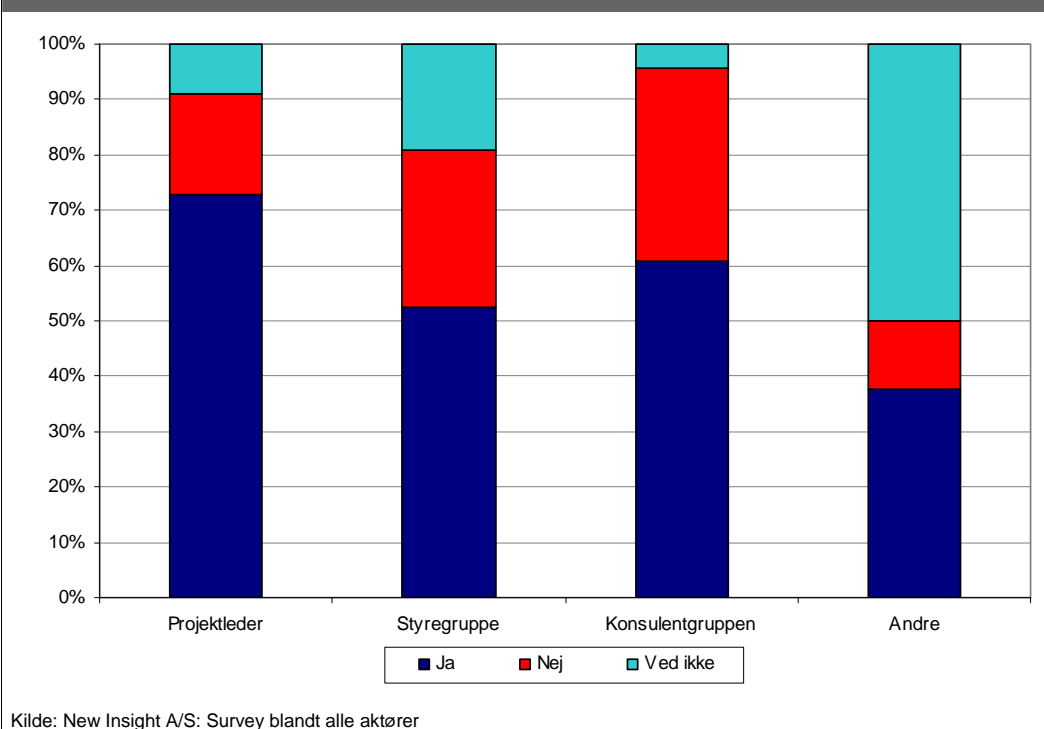
Figur 3.13: Samarbejder du i det daglige med Væksthus Midtjylland?



Ser man på, hvordan dialogen opfattes, så fremgår det – måske ikke overraskende, at det er projektlederne, som synes, de får mest ud af samarbejdet.

Projektlederne har typisk en daglig dialog med Væksthus Midtjylland, og af netværksmøderne fremgår det, at projektlederne i vid udstrækning opfatter Væksthushusets medarbejdere som sparringspartnere, de kan ringe til, når de er i tvivl om noget eller har behov for et godt råd.

Figur 3.14: Oplever du, at dialogen med Væksthus Midtjylland understøtter arbejdet i kompetencecentret? (63 respondenter)



Blandt deltagerne på netværksmøderne var der flere som efterlyste, at Væksthuset er mere aktiv i forhold til at sikre videndeling omkring praktiske og administrative opgaver.

Flere deltagere efterlyste direkte, at Væksthuset påtager sig en rolle som inspirator, der kommer med nye forslag og ideer til, hvad der virker bedst, hvordan arbejdet kan tilrettelægges osv.

*”Jeg synes godt, de kunne være mere synlige i forhold til det administrative, fx komme med nye modeller til, hvordan vi kunne gøre tingene og stå for videndeling.” (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

*”Jeg kunne godt tænke mig mere inspiration - at de kommer ud og fortæller mig, hvad vi kan gøre.” (deltager fra netværksmødet i KompetenceVækst)*

Sidstnævnte citat tyder i øvrigt på, at der i KompetenceVækst er en opfattelse af, at der er ressourcepersoner udefra, som kan komme med konkrete løsninger. Inspiration og videndeling på tværs er helt sikkert gode elementer, men spørgsmålet er, om ikke også konsortierne skal kigge mere indad og bruge hinanden, dvs. alle deltagere, mere intensivt. Her kunne ligge et uudnyttet potentiale.

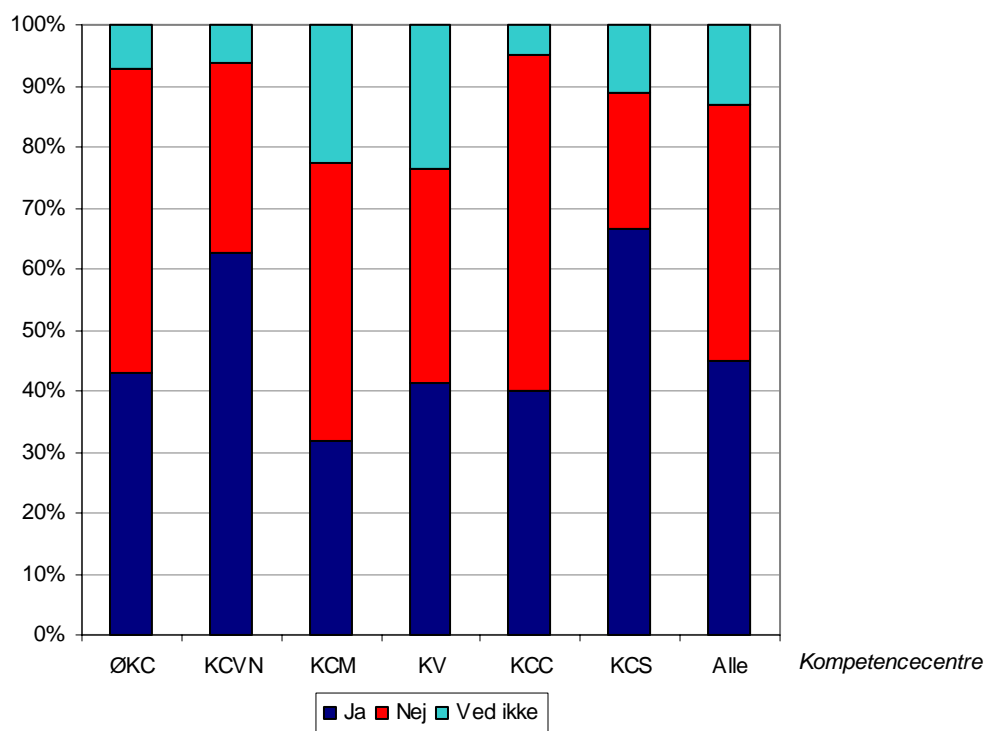
Det skal i øvrigt bemærkes, at der blandt de personer, som har dialog med Væksthuset, generelt var meget stor tilfreds med dialogen.

### 3.6 Samarbejde på tværs

Denne midtvejsevaluering har overvejende haft fokus på samarbejde i de lokale konsortier, de to kompetencecentre KompetenceVækst og Compass i særdeleshed.

Spørgsmålet om samarbejdet *mellem* konsortierne har dog indgået i mindre omfang i både spørgeskemaundersøgelsen og i drøftelserne på netværksmøderne.

Figur 3.15: Oplever du et samarbejde mellem jeres kompetencecenter og de andre kompetencecentre i regionen?



Kilde: New Insight A/S: Survey blandt alle aktører

ØKC: Østjysk Kompetencecenter

KCVN: Kompetencecenter Videre nu MidtVest

KCM: Kompetencecenter MIDT

KV: KompetenceVækst

KCC: Kompetencecenter Compass

KCS: Kompetencecenter Silkeborg

Som det fremgår af figuren ovenfor, er det de personer fra Kompetencecenter Compass, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, der har oplevet mest samarbejde med andre kompetencecentre.

Dette billede bekræftes også af udtalelserne fra netværksmødet, hvor en af deltagerne peger på, at det især har været naboen mod syd, Østjysk Kompetencecenter, som der har været dialog med:

*”Hvis vi ikke selv kan løse en opgave i Compass, har vi også mulighed for at give det videre til et andet kompetencecenter. Vi har fx oplevet, at Århus flere gange har henvendt sig til os med en opgave, og så har vi givet den videre.”*

## 4. Bilag

### 4.1 18 teser om netværkssamarbejdet

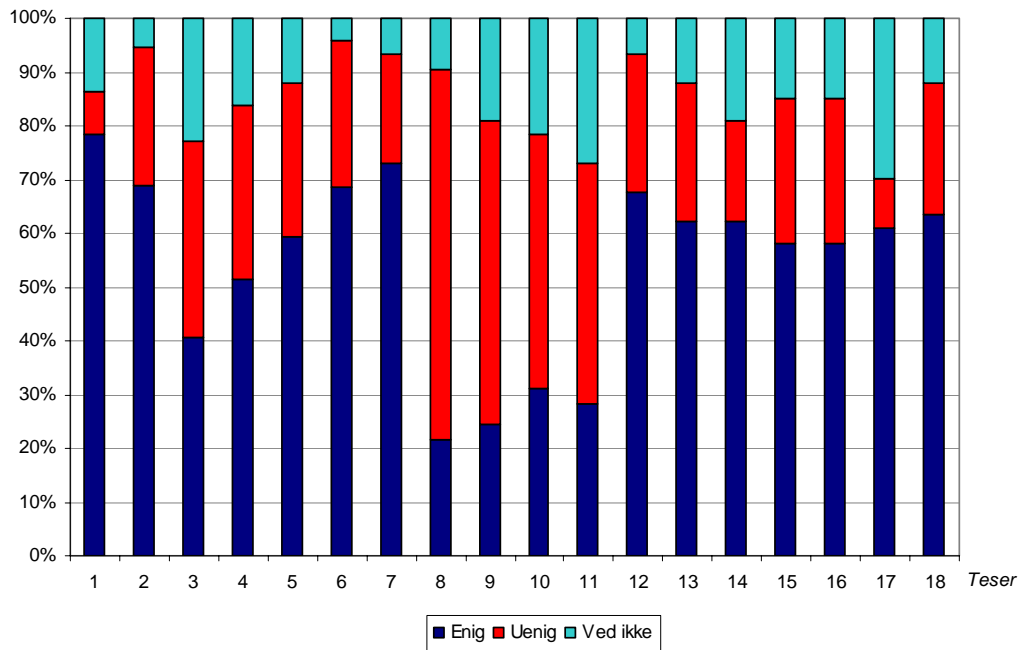
#### 18 teser om samarbejdet i kompetencecentret

1. Vi var fra starten enige om de overordnede målsætninger for samarbejdet!
2. Vi har hver især forskellige interesser i samarbejdet!
3. Støtten fra Region Midtjylland var fra starten en primær motivation for at samarbejde og danne netværk!
4. Den eksterne støtte fra Region Midtjylland er en afgørende forudsætning for samarbejdet i kompetencecentret!
5. Finansieringsmodellen, hvor vi bliver betalt for de aktiviteter vi gennemfører, har været motiverende for samarbejdet!
6. Vi har som organisation fået et stort udbytte af samarbejdet!
7. Vi har i fællesskab opnået noget, som vi ikke kunne gøre hver for sig!
8. Vores manglende erfaring med at lave opsøgende arbejde har været en barriere for at komme i gang med fase 1!
9. Koordineringen af hvem, der opsøger virksomhederne, har været en barriere for at komme i gang med det opsøgende arbejde!
10. Den eksterne støtte fra Region Midtjylland giver ikke tilstrækkeligt økonomisk incitament til at lave opsøgende arbejde!
11. Den eksterne støtte fra Region Midtjylland giver ikke tilstrækkeligt økonomisk incitament til at lave uddannelsesplanlægning!
12. Vores samarbejde har været et forpligtende og gensidigt partnerskab præget af tillid, gensidig anerkendelse og fælles diskussioner!
13. Samarbejdet har indtil videre primært handlet om at lave fælles kampagner for at synliggøre overfor virksomhederne, hvad vi har at byde på!
14. Den vigtigste koordination er foregået på personlige møder mellem deltagere i konsulentgruppen!
15. Det er uddannelsesinstitutionerne og de ”gamle aktører”, som kender hinanden fra tidligere samarbejder, der har spillet mest ind i forhold til samarbejdet!
16. Alle organisationsniveauer (ledere, projektledere og konsulenter/lærere) i vores organisation har været involveret i samarbejdet på den ene eller anden måde!
17. Anvendelsen af et eksternt møde-bookingsfirma har gjort det lettere at planlægge det opsøgende arbejde!
18. Vi har anvendt hinandens kompetencer og styrker optimalt i forhold til at komme ud til de små og mellemstore virksomheder!

*New Insight A/S: Survey II til alle aktører*

## 4.2 Vurdering af netværkssamarbejdet: alle aktører

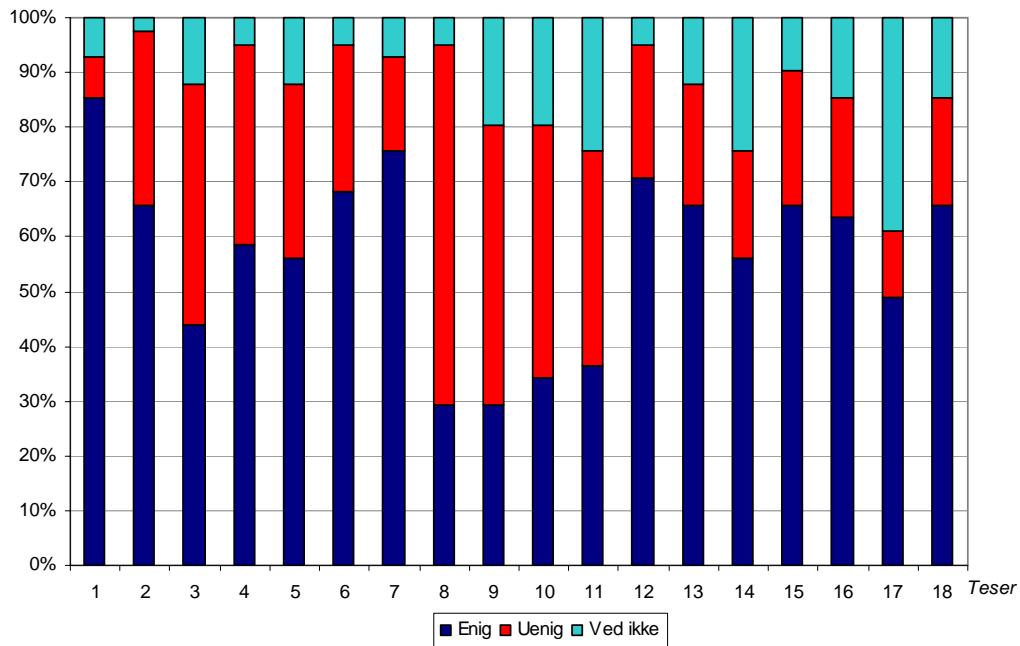
Figur 4.1: Vurdering af netværkssamarbejdet i kompetencecentret  
Alle seks kompetencecentre



Kilde: New Insight A/S: Spørgeskemaundersøgelse II til alle aktører

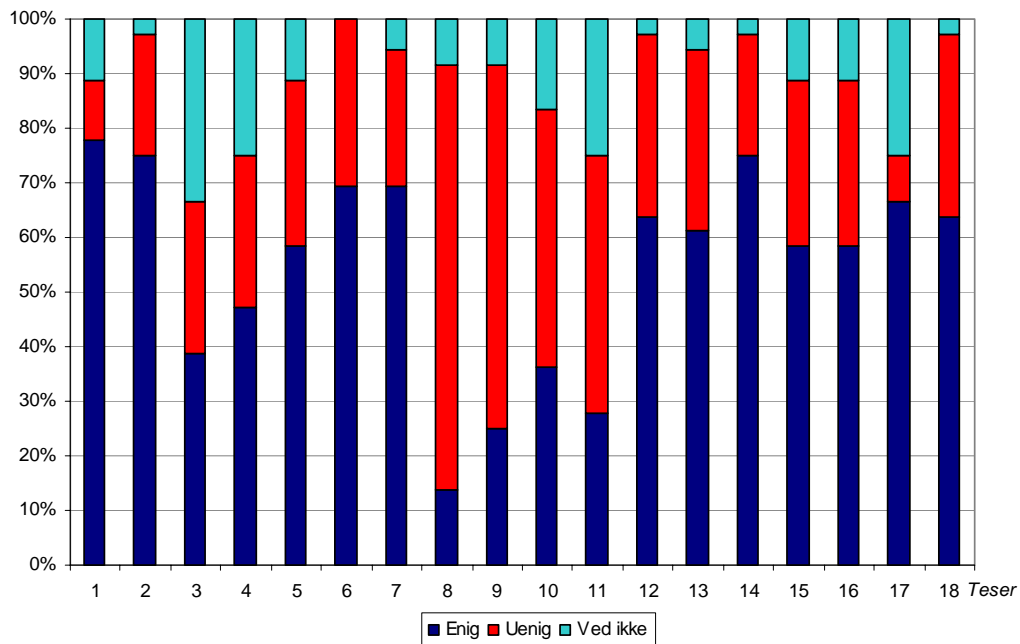
### 4.3 Vurdering af netværkssamarbejdet: alle aktører – roller

Figur 4.2: Vurdering af netværkssamarbejdet i kompetencecentret  
Vurdering af samtlige deltagere i spørgeskemaundersøgelsen, som er medlem af en styregruppe



Kilde: New Insight A/S: Spørgeskemaundersøgelse II til alle aktører

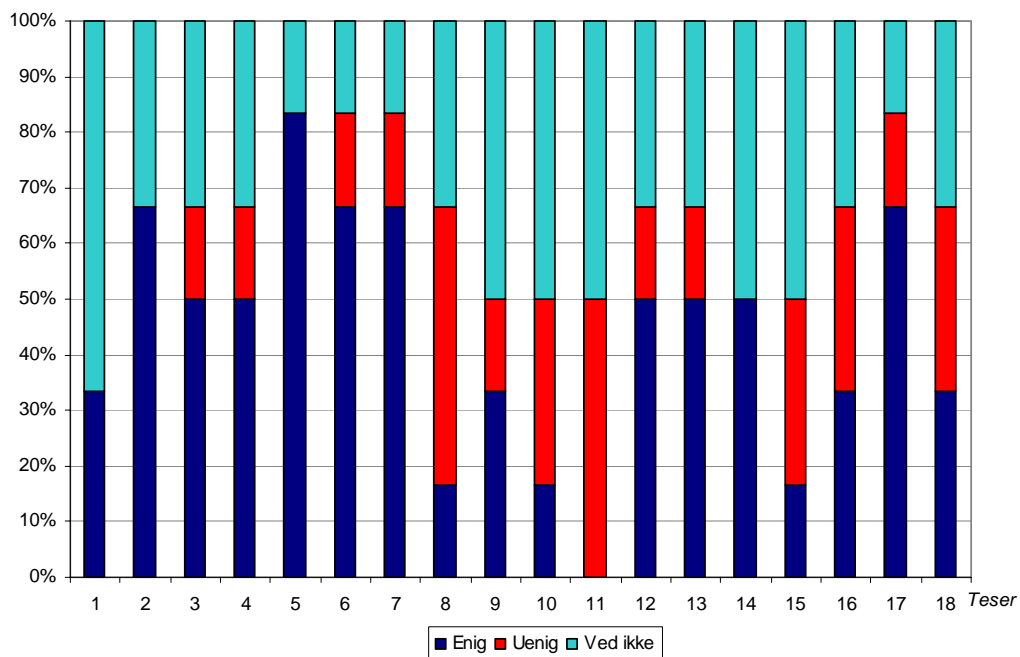
Figur 4.3: Vurdering af netværkssamarbejdet i kompetencecentret  
Vurdering af samtlige deltagere i spørgeskemaundersøgelsen, som er medlem af en konsulentgruppe



Kilde: New Insight A/S: Spørgeskemaundersøgelse II til alle aktører



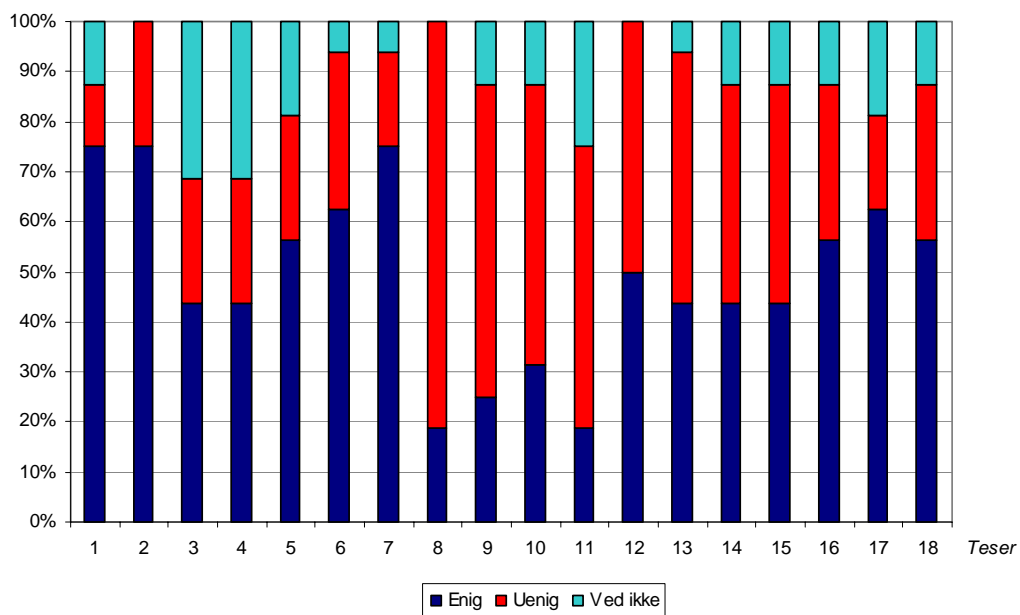
**Figur 4.4: Vurdering af netværkssamarbejdet i kompetencecentret**  
*Vurdering af samtlige deltagere i spørgeskemaundersøgelsen, som hverken er medlem af en styregruppe eller konsulentgruppe*



Kilde: New Insight A/S: Spørgeskemaundersøgelse II til alle aktører

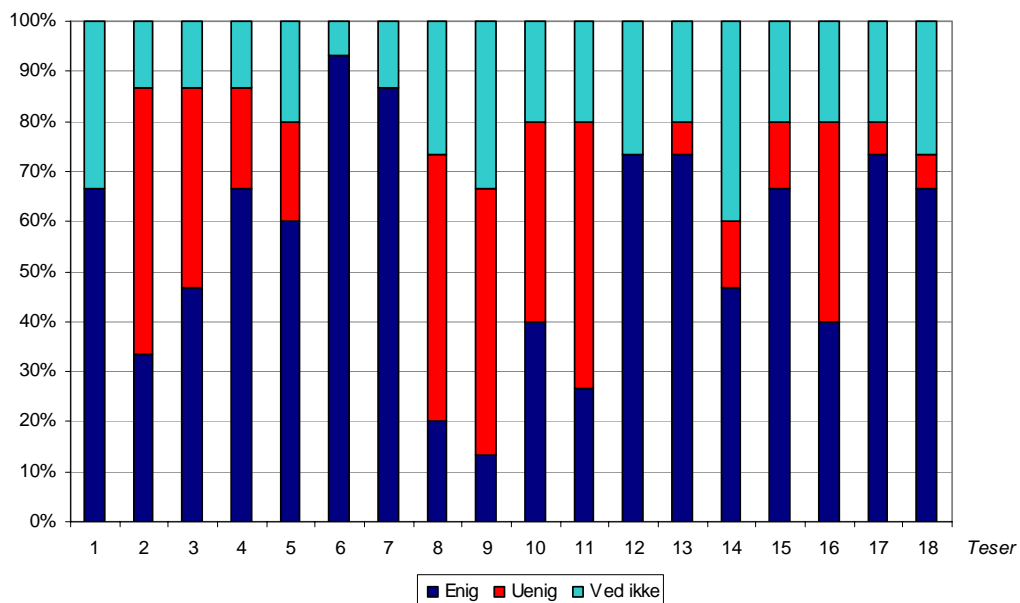
## 4.4 Vurdering af netværkssamarbejdet: Kompetencecentre

**Figur 4.5: Vurdering af netværkssamarbejdet i kompetencecentret**  
*Vurdering fra samtlige personer fra Østjysk Kompetencecenter, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen*



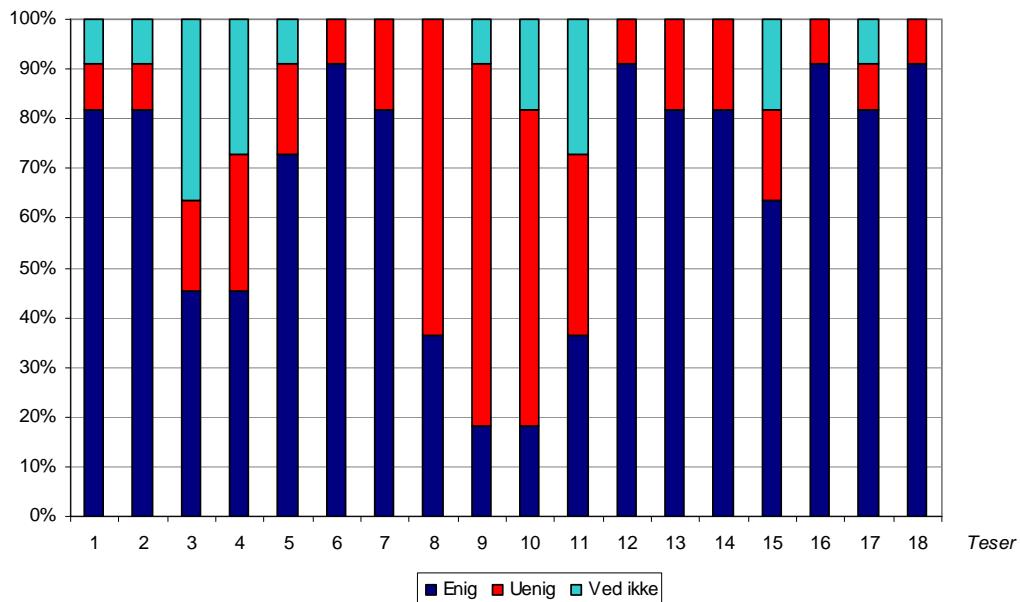
Kilde: New Insight A/S: Spørgeskemaundersøgelse II til alle aktører

**Figur 4.6: Vurdering af netværkssamarbejdet i kompetencecentret**  
*Vurdering fra samtlige personer fra Kompetencecenter Videre Nu MidtVest, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen*



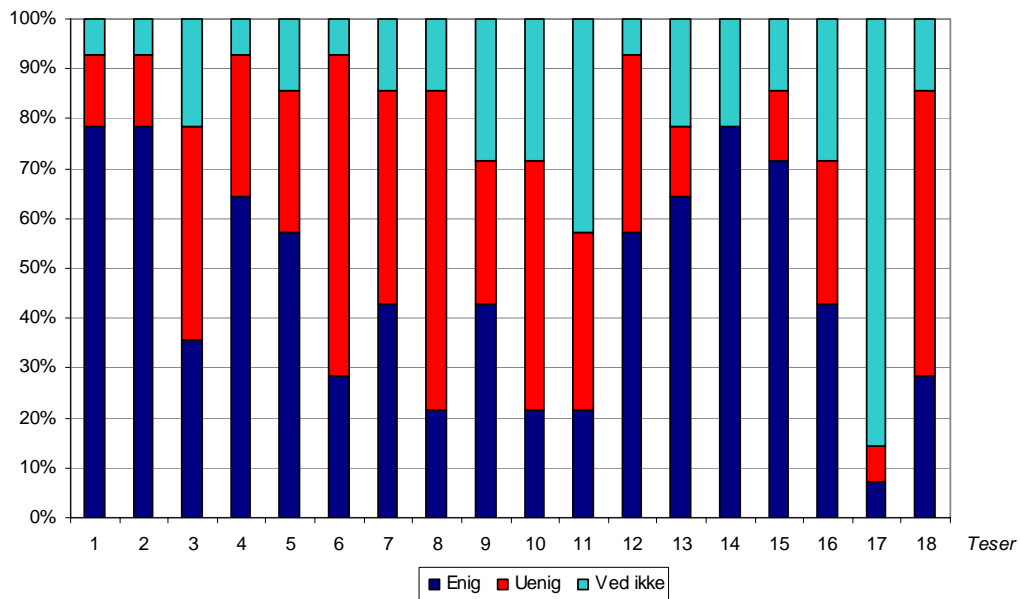
Kilde: New Insight A/S: Spørgeskemaundersøgelse II til alle aktører

**Figur 4.7: Vurdering af netværkssamarbejdet i kompetencecentret**  
*Vurdering fra samtlige personer fra KompetenceVækst, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen*



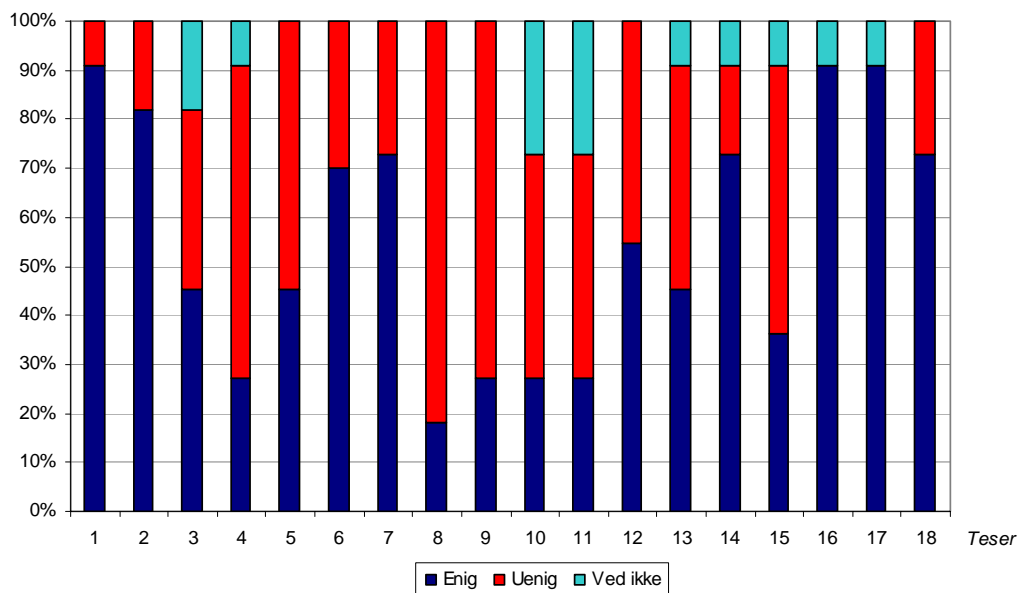
Kilde: New Insight A/S: Spørgeskemaundersøgelse II til alle aktører

**Figur 4.8: Vurdering af netværkssamarbejdet i kompetencecentret**  
*Vurdering fra samtlige personer fra Kompetencecenter Compass, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen*



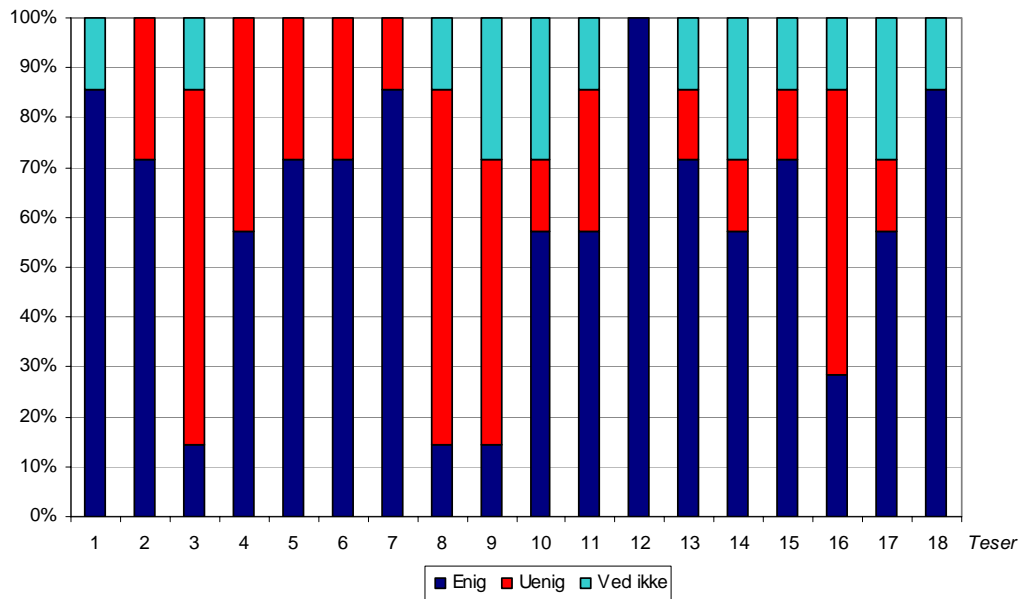
Kilde: New Insight A/S: Spørgeskemaundersøgelse II til alle aktører

**Figur 4.9: Vurdering af netværkssamarbejdet i kompetencecentret**  
*Vurdering fra samtlige personer fra Kompetencecenter Silkeborg, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen*



Kilde: New Insight A/S: Spørgeskemaundersøgelse II til alle aktører

**Figur 4.10: Vurdering af netværkssamarbejdet i kompetencecentret**  
*Vurdering fra samtlige personer fra Kompetencecenter MIDT, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen*



Kilde: New Insight A/S: Spørgeskemaundersøgelse II til alle aktører

## 4.5 Surveys blandt alle aktører: Svarfordelinger

**Tabel 4.1: Svarfordeling Survey I: Roller og Kompetencecentre (absolutte tal)**

	ØKC	KCVN	KCM	KV	KCC	KCS	Alle
Projektleder	3	1	2	1	2	2	11
Styregruppe	7	5	7	3	9	5	36
Konsulentgruppe	4	10	13	13	9	2	51
Andre	1	6	4	1	2	3	17
<b>I alt</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>115</b>

Kilde: New Insight A/S: Survey blandt alle aktører I

ØKC: Østjysk Kompetencecenter

KCVN: Kompetencecenter Videre nu MidtVest

KCM: Kompetencecenter MIDT

KV: KompetenceVækst

KCC: Kompetencecenter Compass

KCS: Kompetencecenter Silkeborg

**Tabel 4.2: Svarfordeling Survey II: Roller og Kompetencecentre (absolutte tal)**

	ØKC	KCVN	KCM	KV	KCC	KCS	Alle
Styregruppe	7	8	5	5	11	5	41
Konsulentgruppe	11	4	2	7	7	5	36
Hverken styregruppe eller konsulentgruppe		4		1		1	6
<b>I alt</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>83</b>

Kilde: New Insight A/S: Survey blandt alle aktører II

ØKC: Østjysk Kompetencecenter

KCVN: Kompetencecenter Videre nu MidtVest

KCM: Kompetencecenter MIDT

KV: KompetenceVækst

KCC: Kompetencecenter Compass

KCS: Kompetencecenter Silkeborg

## 4.6 Organisering: Antal partnere i de seks lokale konsortier

**Tabel 4.3: Antal partnere**

Kompetencecentre	Uddannelsesinstitutioner	Erhvervsserviceenheder	Øvrige partnere	I alt
KCVN	11	4	25	40
KCM	5	2	25	32
KCC	13	3	14	30
KCS	6	2	12	20
KV	10	1	1	12
ØKC	6	2	11	19
<b>Alle</b>	<b>51</b>	<b>14</b>	<b>88</b>	<b>153</b>

Kilde: KOMPETENCEmidts hjemmeside: <http://www.startvaekst.dk/vhmidtjylland.dk/projektpartnere>

ØKC: Østjysk Kompetencecenter

KCVN: Kompetencecenter Videre nu MidtVest

KCM: Kompetencecenter MIDT

KV: KompetenceVækst

KCC: Kompetencecenter Compass

KCS: Kompetencecenter Silkeborg