

Evaluering af KOMPETENCEmidt

Resultater og effekter med særlig fokus på det virksomhedsopsøgende arbejde

Oktober 2010

DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond

Vi investerer i din fremtid



midt
regionmidtjylland

Resumé og anbefalinger

Denne rapport beskriver den afsluttende evaluering af projektet KOMPETENCEmidt. Den har to hovedformål: at beskrive aktiviteterne i projektet bredt set og afdække effekterne af det virksomhedsopsøgende arbejde. Resumé og anbefalinger retter sig særligt imod dette andet formål, der er evalueringens hovedtema.

Der er foretaget en midtvejsevaluering, der fokuserer på samarbejdet i kompetencecentrene som et selvstændigt tema. Evalueringen kom med følgende anbefalinger til samarbejdet i kompetencecentrene:¹

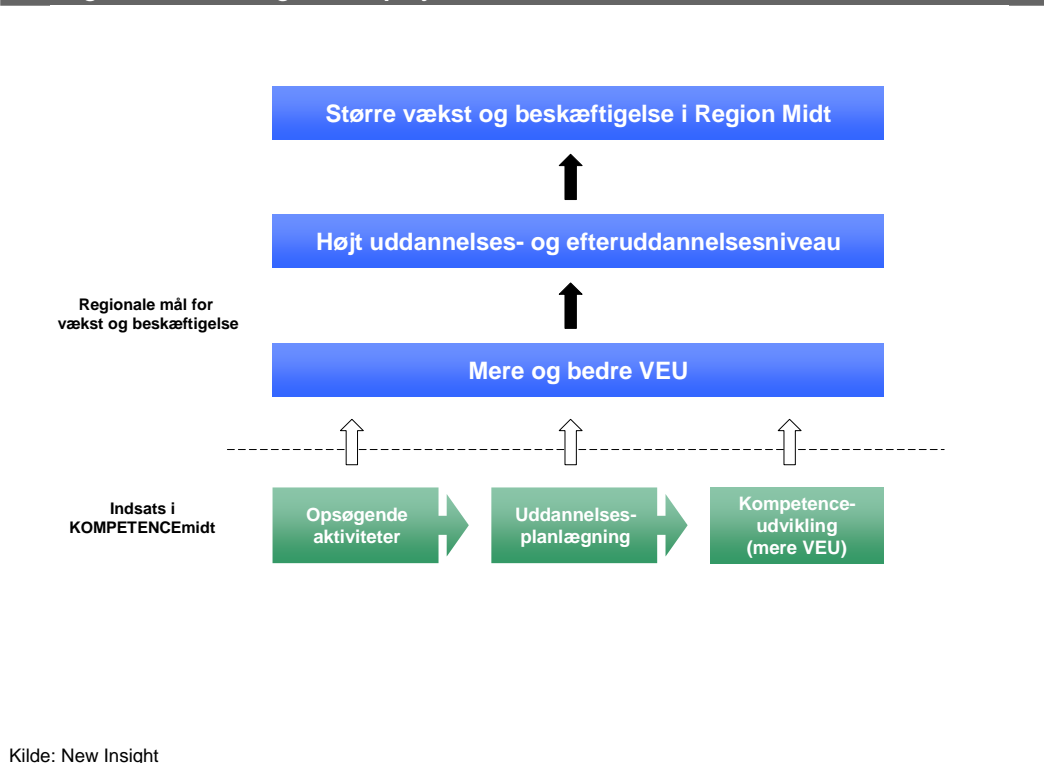
- At øge fokus på fælles, langsigtede mål i kompetencecentrene
- At inddrage aktører fra efterspørgselssiden yderligere
- At arbejde med at opbygge tillid mellem partnerne
- At fokusere på et begrænset antal opgaver i samarbejdet
- At bruge eksterne leverandører i forbindelse med den indledende kontakt
- At skabe forpligtende og fleksible samarbejder

Mål med projektet

Idéen med KOMPETENCEmidt-projektet er at fremme brugen af voksen- og efteruddannelse (VEU) ved at hjælpe virksomhederne til at foretage strategisk uddannelsesplanlægning. Omdrejningspunktet er, at strategisk uddannelsesplanlægning skal forbedre virksomhedernes evne til at efterspørge VEU i forhold til erhvervsskolerne. Dette skal sikre en bedre dækning af virksomhedernes kompetencebehov med ”mere og bedre VEU”.

¹ New Insight (2009)

Figur 1: Målhierarki i KOMPETENCEmidt
Oversigt over indsats og mål for projektet



Indsatsen i projektet indeholder en lang række af forskellige elementer. Denne evaluering fokuserer på den del af det opsøgende arbejde, som har til formål at hjælpe virksomhederne med at foretage uddannelsesplanlægning – dvs. arbejde strategisk med uddannelse.

Evalueringen fokuserer på at vurdere effekterne af den opsøgende indsats, herunder den strategiske uddannelsesplanlægning, der er foretaget. Ved **effekt** forstås andelen af virksomhederne, der har brugt VEU. Andelen af virksomheder, der bruger VEU, er blandt andet et velegnet effektmål, fordi det kan sammenkædes med selve indsatsen i projektet. Dette kan gøres i kraft af den systematiske og omfattende registrering, der har fundet sted i kraft af virksomhedskonsulenternes besøgsrapporter.

De højere mål, fx vækst i Region Midtjylland, er vanskelige at henføre direkte til effekten af projektet og egner sig derfor dårligt til at vurdere selve projektet ud fra.

Udover den effekt som måles med dette effektmål (andelen af virksomheder, der har benyttet VEU) findes også en række øvrige effekter – fx effekten af et større kendskab til VEU som følge af virksomhedskontakt. Disse indirekte effekter er vanskeligere at dokumentere, men må medregnes som en del af projektets samlede effekt.

Nogle af de indirekte effekter er illustreret med de hvide pile i figur 1 ovenfor.

Metodegrundlag

Denne afsluttende del af evalueringen bygger på seks forskellige hoveddatakilder. På den kvantitative side er der foretaget **telefonsurvey til 551 virksomheder**, der har deltaget i projektet. Derudover er foretaget en **e-survey til 128 projektdeltagere i kompetencecentrene** – bl.a. virksomhedskonsulenterne. Endelig er der foretaget en analyse af **7.387 besøgsrapporter**. Besøgsrapporterne er registreringer af virksomhedskonsulenternes aktiviteter i det opsøgende arbejde.

På den kvalitative side bygger slutevalueringen på en fokusgruppe med virksomhedskonsulenter og ledere fra kompetencecentrene, samt kvalitative interviews med en virksomhedskonsulent, virksomheder som denne har været i kontakt med samt projektholdere og deltagere på to projekter under den særlige udviklingspulje.

I det følgende præsenteres kort evalueringens hovedkonklusioner.

Hovedkonklusioner

Omfattende besøgsaktivitet

Der har, ifølge besøgsrapporterne, været udført en omfattende besøgsaktivitet.

- Der er foretaget i alt 7.387 virksomhedskontakter fordelt på tre faser: indledende kontakt i fase 1, uddannelsesplanlægning i fase 2 og selve uddannelsesaktiviteterne i fase 3.
- Antallet af besøg ligger på opgørelsestidspunktet (primo august) under det antal der står som målsætning for projektet. I de tre faser er der gennemført henholdsvis 78 procent, 57 procent og 50 procent af de planlagte besøg på opgørelsestidspunktet. Det skal bemærkes, at projektet i skrivende stund endnu ikke er afsluttet.

Stor fokus på mikrovirksomheder

Projektet har levet op til ambitionen om at fokusere på små virksomheder, som det traditionelt set er vanskeligt at nå.

- En meget stor del af projektet – 42 procent af de indledende besøg – er foregået i de allermindste virksomheder med 1-5 ansatte.
- Ligeledes er små virksomheder med kun lidt over 5 ansatte også godt repræsenteret. Det betyder at projektet har formået at nå ud til virksomheder, der ellers ikke er genstand for det opsøgende arbejde.

Mange virksomhedskontakter og større brug af VEU

Resultatet af besøgene er, at i alt 6.776 medarbejdere har deltaget i VEU.

- Fra 2008 til 2009 steg AMU-aktiviteten med 20.391 kvartalspersoner² i Region Midtjylland. De 6.776 personer er altså er relativt stort tal sammenlignet med denne stigning. Det er dog vanskeligt at fastslå, hvor stor en del af stigningen i AMU-aktiviteten der kan tilskrives KOMPETENCEmidt-projektet.
- Den økonomiske lavkonjunktur, der har været tidsmæssigt sammenfaldende med indsatsen i projektet, har utvivlsomt bidraget kraftigt til stigningen i AMU-aktiviteten.
- Hertil kommer effekten af projektet om voksenvejledningsnetværk i regi af Undervisningsministeriet, der har fundet sted forud for og sideløbende med KOMPETENCEmidt. De to projekter må antages at have påvirket hinanden indirekte på en lang række områder og nogle af de positive resultater må også tilskrives dette projekt.

Virksomhederne er meget tilfredse med dialogen og udbyttet af indsatsen

Dialogen med virksomhedskonsulenterne vurderes **meget positivt** i virksomhederne.

- Når der spørges til kvaliteten af dialogen med Kompetencecenteret, svarer 49 procent af virksomhederne, at den var meget god, mens andre 49 procent svarer, at den var god. Dette er et meget positivt resultat.
- Ser man på virksomhedernes vurdering af deres udbytte af den efteruddannelse, de har gjort brug af, er der også positive vurderinger. De fleste (mellem 52 og 83 procent afhængig af usikkerhed og hvilket spørgsmål der er tale om) har oplevet at få opfyldt én af de tre vigtigste motivationer til at benytte efteruddannelse. Disse er: 1) mulighed for at øge kvaliteten af produktet. 2) Medarbejdere kan varetage forskellige eller nye arbejdsopgaver. 3) At få mere kvalificerede medarbejdere.

Lille omfang af reel og erkendt uddannelsesplanlægning

VEU-aktivitet er generelt set **ikke** et resultat af uddannelsesplanlægning.

- Maksimalt 15 procent af de virksomheder, der har deltaget i fase 2 – den fase hvor hovedaktiviteten er uddannelsesplanlægning – har fået udarbejdet en uddannelsesplan, som de kender til.
- 85 procent af virksomhederne har enten ikke kendskab til eller har slet ikke lavet en uddannelsesplan.
- Hvis en uddannelsesplan skal ændre en virksomheds VEU-adfærd, sådan som projektets programteori antager, er det en forudsætning, at virksomheden ved, at den eksisterer.

² Kvartalspersoner er antallet af personer, der har deltaget i AMU i hvert af årets fire kvartaler. En person, der har deltaget i AMU en gang i hvert kvartal tæller som fire kvartalspersoner.

- Ser man på karakteren af de uddannelsesplaner, der er blevet lavet, er der indikationer på, at de i mange tilfælde har en meget ad hoc-præget karakter, og de fokuserer på aktuelle uddannelsesbehov.
- Dette understreges også af, at mange af planerne har en meget kort tidshorisont. Halvdelen har fx en tidshorisont på 3 måneder eller mindre.
- Det store fokus på mikrovirksomheder i virksomhedsbesøgene har uden tvivl haft betydning for, hvordan uddannelsesplanerne er blevet udformet i praksis. Det er veldokumenteret, at mange af disse helt små virksomheder slet ikke opererer med en planlægningshorisont på over 3 mdr.

Partnerskab i det opsøgende arbejde, giver flere i uddannelse

Der er en meget stærk og sikker sammenhæng mellem uddannelsesinstitutionernes samarbejde – som kompetencecenter – om at dække virksomhedernes behov og sandsynligheden for, at virksomhederne vælger at benytte VEU.

- De virksomheder, der har været i kontakt med flere uddannelsesinstitutioner, har dobbelt så stor sandsynlighed for efterfølgende at bruge VEU som dem, der er blevet betjent af den samme institution.
- Forklaringen er, at de virksomheder, der skifter institution, gør det, fordi virksomhedskonsulenten vurderer, at en anden institution er bedre til at dække behovene. Dermed sikres virksomheden den bedste og mest relevante samarbejdspartner, hvilket altså giver en positiv effekt – dvs. brug af VEU.
- Dette er udtryk for, at samarbejdet i kompetencecentre reelt har fungeret efter hensigten, og bekræfter således projektets antagelse om, at samarbejde fører til mere VEU.

Virksomheder med gode betingelser bruger mere VEU som følge af projektet

Virksomhedens betingelser for at benytte uddannelsesplanlægning er afgørende for den effekt, der opnås. Virksomhedernes størrelse, branche, erfaring med offentlig efteruddannelse og institutionalisering af personalefunktionen påvirker alle effekterne af projektet. Det er altså de vigtigste betingelser for at virksomheden benytter VEU som resultat af den hjælp de har fået i KOMPETENCEmidt projektet.

- Vigtigst er effekten af virksomhedernes størrelse. Effekten af indsatsen i mikrovirksomhederne er markant mindre end indsatsen i de små virksomheder (fx gruppen med 20-49 ansatte).
- Der skal laves ca. 5 besøg (og opfølgende arbejde) hos mikrovirksomheder før 1 medarbejder deltager i VEU.
- I gruppen af virksomheder med 20-49 ansatte giver 5 besøg anledning til at 10,5 medarbejdere deltager i VEU (i gennemsnit).

- Industrivirksomheder har større sandsynlighed for at anvende VEU som følge af indsatsen end andre virksomheder. Virksomheder indenfor handel og service har mindst sandsynlighed for at ende med at bruge VEU.
- Virksomheder, der allerede har erfaring med offentlig efteruddannelse har 2,4 gange så stor sandsynlighed for at bruge VEU som følge af projektet som virksomheder, der ikke har erfaringer med offentlig efteruddannelse.
- Institutionaliseret af personalefunktionen er også en vigtig forudsætning for, at virksomheden får effekt af indsatsen. Særligt er det vigtigt at have et samarbejdsudvalg på virksomheden. Det har også en positiv betydning, at virksomheden har en HR-afdeling, har en personalepolitik og foretager MUS-samtaler.

Anbefalinger

🔴 Fortsæt arbejdet med uddannelsesplanlægning i den opsøgende indsats

Evalueringen viser, at det har været vanskeligt at få uddannelsesplanerne forankret i virksomhederne og at de i mange tilfælde ikke i praksis har været i anvendelse. Det bør være i fokus fremover.

Fremadrettet er der således behov for at afklare, hvad uddannelsesplanlægning er i en konkret og anvendelig sammenhæng. Det vil sige, at der bør udformes en forståelse af uddannelsesplanlægning, der er direkte relevant i virksomhedskonsulenternes arbejde - i forskellige typer af virksomheder med forskellige betingelser.

Der er mange eksempler på redskaber til uddannelsesplanlægning og strategisk kompetenceudvikling, men der er ikke en fælles forståelse af, hvad en uddannelsesplan kan være, og hvilke typer af uddannelsesplanlægning der er anvendelige i forskellige typer af virksomheder med forskellige betingelser for at anvende VEU.

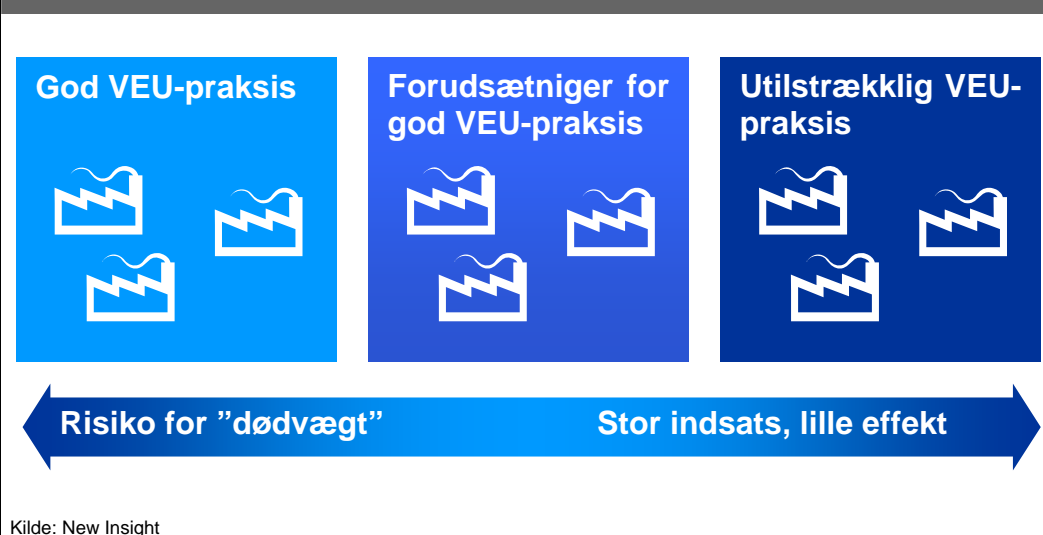
Derudover bør det overvejes at forbedre virksomhedskonsulenternes kompetencer – fx i forbindelse med en yderligere professionalisering af funktionen (se nedenfor)

🔴 Fokusér indsatsen på virksomheder, hvor betingelserne for at anvende VEU er til stede

Den fremtidige indsats i forhold til uddannelsesplanlægning – og for så vidt VEU generelt – bør fokusere på de virksomheder, hvor betingelserne for at ændre adfærd i retning af at bruge mere og bedre VEU er til stede.

I stedet for at fokusere på mikrovirksomhederne kan mulighederne for at udføre reel uddannelsesplanlægning øges ved at fokusere på den ”midtergruppe” af virksomheder, der kun har brug for lidt hjælp for at nå en stor effekt.

Figur 2: Prioritering af målgrupper for det opsøgende arbejde



Kilde: New Insight

Figuren ovenfor illustrerer, hvordan der skal afvejes mellem to hensyn:

- På den ene side skal indsatsen fokuseres på virksomheder, der ikke allerede har en god VEU-praksis. Her er risikoen for dødvægt for stor.
- På den anden side betyder fokus på de virksomheder, hvor betingelserne for en bedre VEU-praksis ikke er til stede, at der skal gøres en stor indsats for at opnå en lille effekt.

🔴 **Fokuser indsatsen på mindre virksomheder med over 10 eller 20 ansatte.**

Indsatsen for at øge anvendelsen af uddannelsesplanlægning og VEU bør fremadrettet have et minimumskrav i forhold til størrelse på 10 eller 20 medarbejdere.

Argumentationen for at fokusere på disse virksomheder er, at virksomhedens størrelse er den vigtigste forudsætning for, hvorvidt indsatsen i KOMPETENCEMIDT har haft en effekt. For det andet viser erfaringen, at kvaliteten af uddannelsesplanlægning også er højere jo større virksomheden er.

Opmærksomhedspunkter

Udover direkte anbefalinger, er der også baggrund for en række opmærksomhedspunkter.

🔴 **Fokuser på det strategiske i indsatsen**

Som det er antydnet, viser evalueringen, at det kan være en fordel, at indsatsen fremadrettet bliver mere strategisk fokuseret. Der er behov for at afklare, hvilke målgrupper der skal fokuseres på. Det er oplagt at gøre ved at tage i betragtning, hvor det er, de bedste resultater af midlerne tilvejebringes.

Derudover er der behov for at afklare, hvordan uddannelsesplanlægning forstås helt konkret for de konkrete målgrupper, der fokuseres på, herunder hvilke former for uddannelsesplanlægning, der antages at have effekt i bestemte segmenter af virksomheder. Der findes – bare i dansk kontekst – et hav af redskaber til kompetenceudvikling, hvoraf mange har karakter af uddannelsesplanlægning.

Dette skal opfylde behovet for en fælles forståelse af, hvad der nytter og hvordan det bruges. Det er – naturligvis – nødvendigt at differentiere i brugen af redskaber og tilgange alt efter, hvilke målgrupper af virksomheder der er tale om.

Videre bør udvælgelsen af målgrupper og redskaber fokuseres i forhold til regionens overordnede arbejde med at identificere strategiske udfordringer, hvor VEU-systemet kan spille en rolle i forhold til at løse dem – fx i forbindelse med arbejdet med regionens mega-satsninger.

Denne regionale sammentænkning kræver yderligere fokus på de strategiske elementer i VEU-centrenes og de enkelte skolers arbejde. Igen skal koordinering internt i partnerskaberne – og imellem dem på regionalt niveau – fremhæves som et indsatsområde. Særligt når det gælder udvælgelse af målgrupper og definitionen af den indsats de skal tilbydes.

🔴 **Overvej en yderligere professionalisering af virksomhedskonsulenternes arbejde**

Det har vist sig at langt de fleste virksomhedskonsulenter har det opsøgende arbejde som en mindre del af deres arbejde. Det hæmmer mulighederne for faglig udvikling af denne jobfunktion. Derfor bør det overvejes yderligere at professionalisere virksomhedskonsulentfunktionen. Der er bl.a. behov for, at medarbejdere kan opbygge en faglig identitet, indgå i fagligt samarbejdet, udbygge et fælles sprog etc.

Et element i denne professionalisering bør være en yderligere kompetenceudvikling af virksomhedskonsulenterne. Det er særligt relevant i forhold til at løfte opgaverne med at hjælpe virksomhederne til at arbejde mere strategisk med uddannelse – under hensyntagen til deres forskellige betingelser for at anvende VEU.

🔴 **Styrk partnerskab i VEU-centrene**

Denne evaluering har fundet en meget positiv effekt af partnerskaberne i kompetencecentrene. Den udstikker en retningspil for arbejdet med VEU-centrene.

Set i forhold til det fremtidige arbejdet i VEU-centrene er der med afsæt i dette projekt således meget at lære af og bygge videre på.

Kompetencecentrene har over en længere periode opbygget forpligtende samarbejder, der reelt bidrager med værdi i VEU-indsatsen. Disse samarbejder skal udnyttes og styrkes i det fremadrettede arbejde med VEU-centrene.

Midtvejsevalueringen angiver samarbejdet bør styrkes i retning af ”reelle lokale partnerskaber karakteriseret ved tætte, tillidsfulde og forpligtende samarbejdsrelationer” idet det giver de bedste forudsætninger for VEU-centersamarbejdet³. De positive effekter, som denne evaluering finder, styrker argumentet for at øge samarbejdet. Det vil blandt andet sige at gøre det mere forpligtende og formaliseret.

✦ **Inspiration til god praksis i opsøgende arbejde**

På den kvalitative side har det vist sig, at der er to vigtige faktorer i det opsøgende arbejde, som ifølge evalueringen har bidraget til de positive resultater.

Det er centralt, at der opbygges en tillidsrelation mellem skolen, dvs. virksomhedskonsulenter, og virksomheden. En vigtig forudsætning for denne tillid er, at virksomhedskonsulenten er repræsentant for det offentlige uddannelsessystem, og derfor ikke opleves som havende en kommerciel egeninteresse i at sælge bestemte kurser.

De meget positive erfaringer fra pølsevognsprojektet samt fra det ordinære opsøgende arbejde peger på, at direkte kontakt til medarbejderne og deres repræsentanter, er med til at sænke barriererne for deltagelse i VEU. Der er behov for, at virksomhedskonsulenterne oftere også benytter ”bagdøren” i virksomhederne.

³ New Insight (2009: 2)

Indholdsfortegnelse

Resumé og anbefalinger	2
1. Indledning	12
1.1 Baggrund for KOMPETENCEmidt	14
1.2 Ramme til forståelse af KOMPETENCEmidt	15
2. Et første kig på effekter af KOMPETENCEmidt	18
3. Tema: Det opsøgende arbejde	20
3.1 Et overbliksbillede - den opsøgende indsats	21
3.2 Forberedelse og indledende kontakt	24
3.3 Målgrupper og udvælgelsesstrategi	29
3.4 Uddannelsesplaner	40
3.5 Virksomhedernes deltagelse i og udbytte af uddannelsesaktiviteter	47
3.6 Samarbejde om den opsøgende indsats.....	55
3.7 Hvilke faktorer bidrager til brug af VEU i KOMPETENCEmidt?.....	57
4. Drift og udvikling af KOMPETENCEmidt	63
4.1 Væksthus Midtjyllands aktiviteter	63
4.2 Den særlige udviklingspulje.....	66
4.3 Dialog om uddannelse i øjenhøjde – projekt pølsevogn	70
4.4 Realkompetencevurderinger – seminarforløb og konsulentbistand.....	73
5. Metode	76
5.1 Besøgsrapporter	76
5.2 Aktørsurvey.....	76
5.3 Virksomhedssurvey.....	77
5.4 Interviews.....	77
5.5 Fokusgruppe.....	78
6. Litteraturliste.....	79

1. Indledning

KOMPETENCEmidt - mere og bedre efteruddannelse - er et projekt, der er finansieret af Den Europæiske Socialfond og Region Midtjylland. Projektet løber i perioden 1. januar 2008 til 31. december 2010 i Region Midtjylland, men forventes forlænget frem til og med 2011. Projektet dækker hele regionen og er iværksat som en del af Vækstforum Midtjyllands erhvervsudviklingsstrategi. Projektet retter sit fokus mod udvikling af menneskelige ressourcer som en vækstpolitisk udfordring, og dermed mod arbejdskraftens og virksomhedernes evner til at tilegne sig nye kompetencer⁴.

KOMPETENCEmidt har til formål for det første at sikre mere efter- og videreuddannelse for kortuddannede på de små og mellemstore virksomheder i regionen og for det andet at virksomhederne får den efteruddannelse, de og deres medarbejdere har brug for. Altså både *mere* og *bedre* VEU.

Grundstenen i projektet er, at samle en bred gruppe af aktører, som alle spiller en central rolle i forhold til at sikre mere efteruddannelse i et forpligtende partnerskab. Gruppen af aktører består af uddannelsesinstitutionerne på området, de lokale erhvervsserviceenheder, jobcentrene og beskæftigelsesrådene samt en række øvrige aktører og eksisterende netværk. Partnerskaberne forankres i seks kompetencecentre.

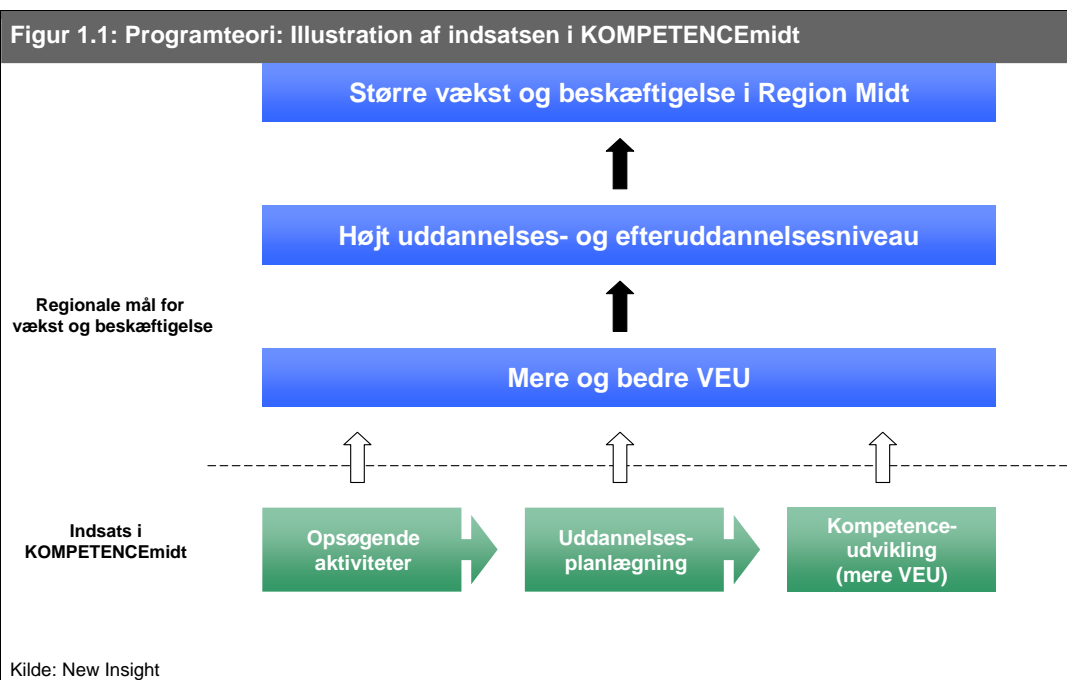
Projektets formål skal indfries ved at etablere en opsøgende indsats i de seks kompetencecentre, der skal støtte regionens virksomheder i at arbejde med strategisk uddannelsesplanlægning. Tankegangen er således, at mere uddannelsesplanlægning kvalificerer efterspørgslen efter VEU. I figur 1.1. beskrives denne tankegang eller programteori for projektet. Den illustrerer de antagelser, som projektet bygger på med *uddannelsesplanlægning* som det primære omdrejningspunkt i indsatsen, der fører til mere og bedre efteruddannelse.

Figuren illustrerer i forenklet form projektets programteori. Nederst i figuren er projektets indsats i form af virksomhedskontakt og opsøgende arbejde. Samlet set skal de opsøgende aktiviteter (fase 1) engagere virksomheder så de deltager i uddannelsesplanlægning (fase 2). Derudover forventes en række afledte effekter, der (som den hvide pil illustrerer) også fører til mere og bedre VEU, men ikke kun igennem uddannelsesplanlægning. Fx er der indikationer på at det opsøgende arbejde styrker kendskabet til AMU og offentlige uddannelses tilbud generelt, hvilket igen forventes at føre til mere og bedre VEU.

Det umiddelbare resultat af indsatsen er, at virksomhederne igangsætter kompetenceudvikling i overensstemmelse med den uddannelsesplanlægning, der er fundet sted i fase 2.

⁴ www.startvaekst.dk

Den øverste del af figur 1.1 viser sammenhængen mellem indsatsen og de regionale mål for vækst og beskæftigelse. De bygger på en forventning om at mere og bedre VEU vil medføre et højere uddannelses- og efteruddannelsesniveau i Region Midtjylland. Dette forventes igen at føre til vækst og beskæftigelse.



Det skal bemærkes, at denne evaluering fokuserer på det umiddelbare resultat af indsatsen, nemlig virksomhedernes anvendelse af VEU, som effektmål. Dette sker fordi det er vigtigt at vurdere projektets effekter på et niveau, hvor eventuelle resultater kan føres tilbage til indsatsen i projektet.

New Insight har gennemført evalueringen af KOMPETENCEmidt for Væksthus Midtjylland. I september 2009 kom midtvejsevalueringen af projektet, som særligt tematiserede netværkssamarbejdet i de seks kompetencecentre. I denne rapport, som er den afsluttende evaluering af projektet, rettes fokus mod, hvilke resultater der er kommet ud af projektet. Hovedtemaet i denne rapport er det opsøgende arbejde, men analyserne vil blive sammenholdt med og nuanceret af resultaterne fra midtvejsevalueringen.

De evalueringsspørgsmål, som denne undersøgelse særligt søger at belyse er:

- Hvad karakteriserer de opsøgende aktiviteter?
- Hvad er afgørende for, om aktiviteterne leder til uddannelsesplanlægning og efterfølgende kompetenceudviklingsaktiviteter?
- Hvilke erfaringer kan bidrage til at forbedre og fremme fremtidige indsatser på området?
- Hvilken sammenhæng er der mellem de resultater, der er skabt i det opsøgende arbejde og de effekter, der kan påvises og så typen af partnerskaber?

Evalueringen bygger for det første på et stort kvantitativt materiale, herunder surveys til de aktører og virksomheder, der har deltaget i projektet og registerdata fra de seks kompetencecentre. For det andet er der gennemført en fokusgruppe og en række interviews med aktører i projektet og deltagende virksomheder med henblik på at forstå processen i det opsøgende arbejde mere kvalitativt.

Foruden den dataindsamling, som New Insight har forestået i nærværende sammenhæng, inddrages også tidligere analyser og rapporter på VEU-området til at nuancere og perspektivere evalueringen.

Evalueringen er gennemført i en periode, hvor aktiviteterne i projektet endnu ikke er afsluttet. De præsenterede resultater og effekter af projektet skal derfor ses i lyset heraf.

Et andet vigtigt metodisk forbehold er at der ikke er sket en fuld registrering af al den kompetenceudviklingsaktivitet, der har fundet sted som følge af indsatsen i projektet. Det går særligt på fase 3 kontakterne, hvor det ikke er alle skoler, der har registreret virksomhedernes kompetenceudvikling. Dette forhold betyder at effekterne af projektet undervurderes med denne datakilde.

1.1 Baggrund for KOMPETENCEmidt

Som projekt er KOMPETENCEmidt tænkt ind i en samtidig udvikling på uddannelsesområdet, som rækker tilbage til 2002/2001, hvor der bliver gennemført en reform af Voksen- og Efteruddannelserne (VEU-reformen). Målet er her at skabe rammer for en modernisering af den erhvervsrettede voksen- og efteruddannelsesindsats⁵. Et centralt delelement i reformen er ”det nye fleksible AMU-koncept”, hvor omdrejningspunktet er et totalt skift i uddannelsestænkningen – fra at tænke i enkeltuddannelser efter branchers behov til at tænke i kompetencer på afgrænsede jobområder på arbejdsmarkedet⁶.

I kølvandet herpå formulerer Undervisningsministeriet en række mål for, hvordan arbejdsmarkedsuddannelserne skal tilrettelægges, således at fokus rettes mod kompetencer og kompetencebehov på arbejdsmarkedet. Det nye er, at der stilles skærpede krav til uddannelsesinstitutionerne om at kunne gå i direkte dialog med virksomhederne og medarbejderne omkring behovsafdækning og uddannelsestilrettelæggelse og -gennemførelse og om fleksible undervisningsformer, hvor virksomhedsforlagt undervisning er noget nyt.

I de følgende år er dagsordenen på VEU-området præget af dels tiltag, der skal forbedre uddannelsernes rammevilkår og dels bestræbelser på at styrke uddannelsesinstitutionernes muligheder for at styrke deres udbud, herunder også deres evne til at gå i dialog med virksomhederne og deres medarbejdere.

⁵ Jørgensen, Jørgensen, Møller og Friche (2007a).

⁶ Undervisningsministeriet (2003)

I 2006 opretter Undervisningsministeriet 15 kompetencecentre landet over med støtte fra Socialfonden. Kompetencecentrene har til formål at sætte fokus på virksomhedernes og de kortuddannedes behov for voksen- og efteruddannelse. Oprettelse af centre har især været med henvisning til at styrke aktørsamspillet om voksen- og efteruddannelse. Kompetencecentrene skulle samle alle relevante lokale samarbejdspartnere, herunder virksomheder, uddannelsesinstitutioner, erhvervsorganisationer, vækstfora, arbejdsmarkedets parter m.fl.⁷.

Et af delmålene med projektet var at afprøve forskellige modeller for organisering af en mere samlet indsats på tværs af de deltagende institutioner. Sideløbende med projektet forsker CARMA, med Henning Jørgensen i spidsen, i partnerskaber på efteruddannelsesområdet med afsæt i erfaringerne fra et af de 15 kompetencecentre⁸.

Oprettelsen af de 15 kompetencecentre og den sideløbende forskning i partnerskaber på efteruddannelsesområdet er grundstenene i de erfaringer, som KOMPETENCEmidt bygger videre på i årene 2007-2010.

1.2 Ramme til forståelse af KOMPETENCEmidt

I et notat om KOMPETENCEmidt udarbejdet af Vækstforum Midtjylland skitseres den udfordring, som projektet skal imødekomme. Uddannelsesinstitutionernes arbejde kendetegnes ved krav om øget institutionelt samarbejde om VEU-indsatsen, men sideløbende med dette krav opbygges en incitamentsstruktur, som udfordrer samarbejdsrelationen. Uddannelsesinstitutionerne er underlagt en statslig styring via taxameterstyringen, der øger konkurrencen imellem aktørerne og som i tilgift udvikler en række barrierer for udviklingen af samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne og erhvervslivet.

Taxameterstyringen tilskynder standardiserede uddannelsesudbud, store undervisningshold og anvendelse af institutionernes egne lokale frem for virksomhedsforlagt undervisning.

I notatet skrives endvidere: *”En styrket efter- og videre uddannelsesindsats, der ruster Danmark til fremtiden, er således ikke en opgave, uddannelsesinstitutionerne kan løse alene, idet de hverken har de fornødne incitament, ressourcer eller de relevante kompetencer til at indgå i f.eks. analyse- og afklaringsforløb af hver enkelt virksomhed, der efterspørger uddannelse og kompetenceudvikling. Det bliver derfor en regional opgave at sikre virksomhederne adgang til relevant kompetenceudvikling – uanset geografisk placering eller uddannelsesmæssig infrastruktur i området”*.

⁷ Lassen & Jørgensen (2009)

⁸ Jørgensen, Jørgensen, Møller og Friche (2007d)

KOMPETENCEmidt som projekt er således tænkt som en videreudvikling af Kompetencecentrene, som Undervisningsministeriet oprettede i 2006 med det særlige element, at projektet har fokus på det strategiske niveau omkring uddannelsesplanlægning i virksomhederne. Kompetencecentrene i projektet bygger videre på de netværk, som blev etableret i de tidligere 15 kompetencecentre, og én af institutionerne i kompetencecentret fungerer som tovholder eller lead partner med administrativt ansvar for kompetencecentrets virke. Gensidigt forpligtende partnerskaber er det organiseringsprincip, som projektet bygger på. Som et nyt element inddrages en bredere kreds af aktører end i kompetencecentrene.

Partnerskaber på efteruddannelsesområdet dannes ud fra den betragtning, at det derigennem er muligt at minimere risikoen for samspilsproblemer og således skabe grundlag for en fælles VEU-indsats i forhold til små og mellemstore virksomheder. For Region Midtjylland er projektet tænkt således, at projektpartnerne i de lokale kompetencecentre - 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. De centrale nøgleord i et succesfuldt partnerskab er koordination og tillidsfulde relationer som grundlag for samarbejde.

Midtvejsevalueringen satte fokus på dette netværkssamarbejdet i de seks kompetencecentre – ikke med henblik på at opgøre resultater og effekter heraf, men for at undersøge nærmere, hvad der kunne siges at karakterisere samarbejdet i kompetencecentrene med afsæt i en typologi udviklet i KvaliNord-projektet⁹.

Analysen viste bl.a. at:

- Netværkssamarbejdet i KompetenceVækst og Kompetencecenter Compass repræsenterer henholdsvis kompagniet og klubben¹⁰.
- De afgørende forskelle mellem de to kompetencecentre er historikken og tidsdimensionen i samarbejdet. Netværkssamarbejdet i KompetenceVækst har været etableret før KOMPETENCEmidt, hvor Compass er en ny konstruktion. I KompetenceVækst adskiller arbejdskulturen sig ved at være baseret på tillid og uformelle relationer.
- Strømpile peger på, at antallet af projektpartnere er en vigtig dimension i forhold til koordination og opbygning af tillidsfulde relationer. Jo flere partnere, desto sværere og længere tid vil det tage.

Med udgangspunkt i disse resultater fokuserer denne anden og afsluttende del af evalueringen på det opsøgende arbejde. Der lægges vægt på tre hovedspørgsmål:

1. Hvilke resultater viser det opsøgende arbejde?

⁹ Friche, Nanna og Henning Jørgensen (2007d)

¹⁰ "Kompagniet" er en strategisk alliance mellem partnere. Der giver omfattende fælles læring og bygger på fællesgjorte langsigtede mål. Det er mere end koordination: nemlig løsning af fælles problemer. "Klubben" er et vagt til koordineringsstærkt samarbejde, der bygger på kompatible mål (i modsætning til forskellige mål), det giver anledning til et moderat til stærkt udbytte og læring.

2. Hvad karakteriserer det opsøgende arbejde?
3. Hvilken betydning har partnerskabskonstruktionen for det opsøgende arbejde?

1.2.1 Sideløbende processer og initiativer

I 2007 etablerede Undervisningsministeriet 22 voksenvejledningsnetværk, hvis formål var at intensivere og professionalisere voksenvejledningen og den opsøgende rådgivning af virksomhederne med henblik på at styrke opkvalificeringen af de mindst uddannelsesvante grupper på arbejdsmarkedet og understøtte kompetenceudviklingen i navnlig de små og mellemstore virksomheder¹¹. Netværkene er etableret efter udbud, og har deltagelse af erhvervsrettede udbydere af voksen og efteruddannelse samt voksenuddannelsescentre (VUC).

Projektet har kørt fra 2007 til udgangen af 2009 og falder således sammen med implementeringen af kompetencecentre i KOMPETENCEmidt. I hvert af de seks kompetencecentre har der været et voksenvejledningsnetværk, idet KOMPETENCEmidt også har valgt at stå på skuldrene af disse allerede etablerede netværk. Projekterne har således kørt sideløbende med tæt forbundne formål, men administrativt har de været adskilt i de enkelte centre. En vigtig forskel mellem de to projekter er antallet af aktører, der er involveret. Det er en bredere skare, der er samlet i KOMPETENCEmidt.

Med etableringen af VEU-centre 1. januar 2010 er samarbejdet mellem udbydere af arbejdsmarkedsuddannelser og hvert voksenuddannelsescenter lovgivningsmæssigt formaliseret. Det ligger således i forlængelse af Undervisningsministeriets projekt med 15 kompetencecentre og de 22 voksenvejledningsnetværk – og er i tæt sammenhæng med de kompetencecentre, som KOMPETENCEmidt bygger på. Der er i alt etableret 13 centre rundt om i landet. For KOMPETENCEmidt betyder det, at de seks kompetencecentre indgår i følgende VEU-centre:

- Kompetencecenter Videre Nu Midt Vest er blevet til VEU-center.
- Kompetencecenter Midt og Kompetencecenter Compass er blevet VEU-center Midt Øst.
- Østjysk Kompetencecenter, Kompetencecenter Vækst og Kompetencecenter Silkeborg er blevet til VEU-center Øst.

I forhold til den daglige udførelse af opsøgende arbejde i de enkelte kompetencecentre under KOMPETENCEmidt har etableringen af VEU-centrene ikke haft en betydning.

¹¹ Nationalt center for Kompetenceudvikling (2009a).

2. Et første kig på effekter af KOMPETENCEmidt

Hovedvægten i denne evaluering ligger på at afklare hvorvidt virksomhederne i projektet har benyttet VEU som følge af projektet. At virksomhederne benytter VEU er et mål, der ligger lavt i målhierarkiet (se figur 1.1) og tæt på aktiviteten i projektet. Det kan betegnes som projektets *output*.

Men hele formålet med projektet er, i følge programteorien, at projektet skal bidrage til vækst og beskæftigelse i Region Midtjylland. Det er det mål der ligger højest i målhierarkiet og kan karakteriseres som projektets *outcome*.

Det er imidlertid vanskeligt at opgøre projektets effekter i forhold til dette mål, fordi det ligger lagt fra selve indsatsen og der derfor findes en lang række øvrige forhold – end lige KOMPETENCEmidt – der påvirker udviklingen på disse mål.

For at få en egnet indikator for projektets effekt kan det være nødvendigt at se på mål længere nede i målhierarkiet og tættere på indsatsen. Et mål hvor der findes egne indikatorer er målet om mere og bedre VEU. Tabellen nedenfor viser AMU-aktiviteten i bl.a. Region Midtjylland og denne kan tages som et udtryk for om der bruges mere VEU (hvor vidt der også er bedre kan ikke belyses her). Det er en indikator for hvorvidt dette mål er nået.

Denne indikator er et forsøg på at vurdere effekterne af projektet tættere på projektets *outcome*.

	2006		2007		2008		2009	
	Kvartalspersoner	Kursister	Kvartalspersoner	Kursister	Kvartalspersoner	Kursister	Kvartalspersoner	Kursister
Hovedstaden	65.925	102.044	71.921	112.812	85.375	133.584	115.513	197.388
Midtjylland	102.443	155.934	86.420	131.428	102.123	158.254	122.514	226.814
Nordjylland	47.034	81.280	53.084	86.116	63.825	108.525	83.993	149.988
Sjælland	54.305	83.678	54.044	83.175	65.767	99.757	80.724	132.725
Syddanmark	127.943	209.017	138.264	217.453	159.231	254.902	189.742	341.550
Total †	398.005	632.330	404.245	631.552	476.354	755.068	592.901	1.049.015

Kilde: New Insight baseret på Undervisningsministeriet/databanken, AMU
 † Indeholder også ukendt/uoplyst, hvorfor tallene for de fem regioner ikke summer til denne værdi.
 Note: En AMU-kursist er en fysisk person, der deltager i en given AMU-uddannelse. Deltager personen i flere uddannelser optræder den samme person som flere AMU-kursister.

Det viser sig at i alt 6.776 medarbejdere har deltaget i VEU som resultat af KOMPETENCEmidt projektet¹². Dette tal skal ses i forhold til stigningen i AMU aktivitet i den relevante periode (2008-2009) i Region Midtjylland, som er på 20.391 kvartalspersoner¹³.

Udover den direkte effekt af projektet, der kan opgøres som de 6.776 medarbejdere, der har deltaget i uddannelse, må det forventes at der også findes en indirekte effekt. Den effekt at virksomhederne har fået mere opmærksomhed på kompetenceudvikling, større kendskab til de offentlige uddannelsesstilbud og større kendskab til fordele og muligheder i forbindelse med uddannelsesplanlægning. Disse indirekte effekter på antages at medføre mere og bedre VEU på længere sigt, men er vanskeligere at dokumentere.

Det er vanskeligt at bestemme hvor stor en del af stigningen på 20.391 personer i AMU aktiviteten, der kan tilskrives KOMPETENCEmidt. Den direkte effekt er under alle omstændigheder mindre end de 6.776 deltagere, fordi mange af disse deltagere ville have deltaget i offentlig efteruddannelse af alligevel – også uden KOMPETENCEmidt. På den anden side er det heller ikke alle der har deltaget i uddannelse som følge af KOMPETENCEmidt, der er blevet registreret.

Hertil kommer det positive skub, som den økonomisk afmatning har givet AMU-aktiviteten. Mange virksomheder har brugt AMU (med muligheden for Videre- og efteruddannelse (VEU) godtgørelse), som et alternativ til at fyre medarbejdere eller som et skridt før der iværksættes egentlig arbejdsfordeling.

Videre har også projektet om voksenvejledningsnetværk i regi af Undervisningsministeriet foregået i samme periode, som KOMPETENCEmidt. Det betyder at nogle af de indirekte effekter af dette projekt er kommet indsatsen i KOMPETENCEmidt til gode (og omvendt).

En anden måde at afklare spørgsmålet på, er ved at se på de øvrige regioner. Denne sammenligning (se tabellen ovenfor) viser, at relativt set er stigningen i aktivitet næststørst i Region Midtjylland (efter Region Hovedstaden). Dette *kan* skyldes effekten af projekterne i Region Midtjylland, men det er også en nærliggende forklaring at der er forskel i erhvervsstrukturen i forskellige regioner, hvilket gør at de påvirkes forskelligt af krisen. For eksempel har Midtjylland en relativt høj industribeskæftigelse, hvilket betyder at der bruges mere AMU, når industrien rammer en nedgangsperiode.

¹² Dette bygger på registreringer i besøgsrapporterne, der er udarbejdet af virksomhedskonsulenterne efter hver virksomhedskontakt.

¹³ Kvartalspersoner betyder at den samme person tæller med 2 gange, hvis vedkommende deltager i uddannelse i et nyt kvartal.

3. Tema: Det opsøgende arbejde

Den opsøgende uddannelsesrådgivning har til hensigt at imødekomme virksomheders efterspørgsel efter rådgivning om indhold og form i de mange voksen- og efteruddannelses tilbud, som findes. Formålet med den opsøgende indsats er at imødekomme uddannelsesuvante medarbejdere og virksomheder med et målrettet tilbud om rådgivning og vejledning, som kan motivere til mere og bedre voksen- og efteruddannelse og støtte virksomhederne i at gennemføre kompetenceudvikling¹⁴.

Baggrunden for den opsøgende indsats er, at mange kortuddannede ikke selv opsøger viden om voksen- og efteruddannelse og derfor ofte har et begrænset kendskab til muligheder for fortsat kompetenceudvikling ligesom mange små og mellemstore virksomheder kan have svært ved at gennemskue junglen af uddannelses tilbud¹⁵.

Visionen i KOMPETENCEmidt er, at den opsøgende uddannelsesrådgivning udføres af et bredt netværk af aktører med indgående viden om det regionale erhvervslivs og arbejdsmarkedets behov i regi af forpligtende partnerskaber i de seks etablerede kompetencecentre. Et væsentligt element i det opsøgende arbejde i KOMPETENCEmidt er, at den opsøgende indsats tilvejebringer strategiske uddannelsesplaner for de enkelte virksomheder og/eller medarbejderne individuelt.

Dette tema om det opsøgende arbejde har til formål at beskrive karakteren og effekten af det opsøgende arbejde i KOMPETENCEmidt, som det er blevet udført i praksis. Spørgsmål der søges svar på er:

- Hvilken karakter har den opsøgende indsats haft i praksis?
- Hvordan er det gået med uddannelsesplanerne?
- Hvad er udbyttet af den opsøgende indsats?

Evalueringen er baseret på fem datakilder, henholdsvis tre kvantitative kilder og to kvalitative. Førstnævnte rummer en aktørsurvey sendt ud til de aktører, der har indgået i KOMPETENCEmidt projektet, en virksomhedssurvey, som inddrager de virksomheder, der har indgået i projektets opsøgende aktiviteter og besøgsrapporter, som dokumenterer hver enkel opsøgende aktivitet. Det kvalitative data baserer sig på et fokusgrupeinterview med repræsentanter fra de seks kompetencecentres uddannelseskonsulenter samt særskilte interviews med en uddannelseskonsulent og to virksomheder hos hvem uddannelseskonsulenten har gennemført opsøgende

¹⁴ Undervisningsministeriet (2007) og Nationalt Center for Kompetenceudvikling (2009a).

¹⁵ Undervisningsministeriet (2007) og Nationalt Center for Kompetenceudvikling (2009a).

arbejde. Igennem kapitlet vil de kvantitative og kvalitative kilder bruges sammen til at nuancere og perspektivere analysefund og konklusioner.

3.1 Et overbliksbillede - den opsøgende indsats

Der har, ifølge besøgsrapporterne, været udført en omfattende besøgsaktivitet.

Der er foretaget i alt 7.387 virksomhedskontakter fordelt på tre faser: indledende kontakt i fase 1, uddannelsesplanlægning i fase 2 og selve uddannelsesaktiviteterne i fase 3.

Antallet af besøg ligger på opførelsestidspunktet (primo august) under det antal, der står som målsætning for projektet. I de tre faser er der gennemført henholdsvis 78 procent, 57 procent og 50 procent af de planlagte besøg. Det skal bemærkes, at projektet endnu ikke er afsluttet. Faldet i målopfyldelsen over faserne skyldes primært tidsligheden i projektet: mange af aktiviteterne er endnu ikke nået så langt, at der kan føre til den næste fase. En mindre del af forskellen skyldes også manglende registreringer af fase 3.

Et nærmere blik på aktørerne bag virksomhedskontakterne viser, at det stort set kun er uddannelsesinstitutioner, der har deltaget. Det er langt fra visionerne om et partnerskab mellem flere aktørtyper. I projektet er der således kun i ringe omfang samarbejdet om den konkrete og operationelle del af VEU-indsatsen.

Som udgangspunkt for analysen af det opsøgende arbejde i KOMPETENCEmidt beskrives de overordnede resultater indledningsvist, herunder hvor mange besøg, der er gennemført i de enkelte faser samt hvilke projektpartnere, der har deltaget. Tabellen 3.1 viser en opgørelse over antallet af virksomhedskontakter i de enkelte faser fordelt på kompetencecenter og de enkelte kompetencecentres måltal i de enkelte faser.

Samlet set er der udført 7.387 virksomhedskontakter. I forhold til måltallet for besøg er der gennemført to tredjedele af det forventede antal. I fase 1 er der gennemført godt tre fjerdedele af det forventede antal besøg, mens det for de to efterfølgende faser falder til knap 57 pct. for at slutte i fase 3 med kun halvdelen af det forventede antal besøg. Tallet for fase 3 dækker over konkret afvikling af uddannelser og viser således en markant lavere uddannelsesaktivitet i projektet, end der var planlagt.

Tabel 3.1: Antal virksomhedskontakter og måltal efter fase og kompetencecenter (pr. primo august)

Kompetencecenter	Fase 1			Fase 2			Fase 3		
	Mål	Antal	% af mål	Mål	Antal	% af mål	Mål	Antal	% af mål
KC Compass	1.022	457	44,7	552	146	26,4	368	117	31,8
KC MIDT	688	811	117,9	356	117	32,9	238	203	85,3
KC Silkeborg	422	333	78,9	222	102	45,9	148	41	27,7
KC Videre nu MidtVest	1.445	1.000	69,2	772	441	57,1	514	229	44,6
KompetenceVækst	600	664	110,7	344	251	73,0	230	188	81,7

Østjysk KC	1.823	1.420	77,9	754	646	85,7	502	221	44,0
I alt	6.000	4685	78,1	3.000	1.703	56,8	2.000	999	50,0
Kilde: New Insight A/S									

Med et blik på, hvordan de enkelte kompetencecentre klarer sig i forhold til måltallene viser der sig betydelige forskelle i graden af målopfyldelse. Kompetence-Vækst er det kompetencecenter, der har udført den største del af de planlagte besøg, mens KC Compass og KC Silkeborg ligger længst fra at opnå de fastsatte måltal.

Tallene viser, at den indledende kontakt til et relativt stort antal virksomheder, er den del af projektet, som kompetencecentrene har håndteret bedst. En del af forklaringen på denne succes har været brugen af professionelle mødebookere, der står for at aftale det første besøg. På den måde er virksomhedskonsulenterne blevet fritaget for det mest repetitive kanvas-arbejde – og har kunnet fokusere på selve mødeaktiviteterne.

Selvom der er store forskelle på målopfyldelsen i de enkelte kompetencecentre, kan der identificeres en tendens til trinvis lavere målopfyldelse igennem faserne fra fase 1 til 3. Det afspejler selvfølgelig det tidsmæssige aspekt i projektets design: man skal lave et fase 1-besøg, før man kan lave uddannelsesplaner, der igen kan føre til uddannelsesaktiviteter i fase 3.

Derudover falder forskellene i målopfyldelse også sammen med at graden af virksomhedsinvolvering bliver større, som faserne skrider frem – i mange tilfælde er selve uddannelsen i fase 3 kun resultat af virksomhedernes eget initiativ. En barriere kan være, at det kræver en højere grad af engagement hos virksomheden at give sig i kast med uddannelsesplanlægning og selve uddannelsesforløbene end at deltage i et infomøde. Der kræves således en gradvis større indsats af kompetencecentrene i det opsøgende arbejde for at nå målene i fase 2 og 3.

Derudover skyldes en mindre del af forskellen manglende registreringer af fase 3.

Projektpartnerens involvering

I hvert kompetencecenter deltager et antal forskellige partnere med forskellig baggrund. Der er i hvert kompetencecenter et antal uddannelsesinstitutioner, men herudover, er der også andre typer af aktører, som det fremgår af tabellen nedenfor¹⁶.

Tabel 3.2 viser en oversigt over fordelingen af kontakter på de forskellige faser. Som det fremgår, er det langt overvejende uddannelsesinstitutionerne, der har været taget kontakterne. Det er dog værd at bemærke, at erhvervsservicecentre står for en vis volumen i fase 1, og at øvrige parter står for en vis aktivitet i alle tre faser. Erhvervsservicecentre har altså stået for en indledende dialog og overladt

¹⁶ Beskæftigelsesinstitutioner dækker overvejende jobcentre, mens arbejdsmarkedets parter dækker de lokale afdelinger af de relevante organisationer – primært fra lønmodtagersiden. Øvrige parter dækker over bl.a. kommuner, men også enkelte uddannelsesinstitutioner.

det konkrete arbejde med uddannelse og uddannelsesplaner i de følgende faser til andre aktører i kompetencecenteret, i det omfang virksomhederne har ønsket at fortsætte samarbejdet. Når øvrige parter også har aktivitet i de følgende faser, skyldes det, at der i denne kategori også findes visse uddannelsesinstitutioner, der ikke indgår i den første kategori.

Institutionstype	Antal besøg fase 1	Antal besøg fase 2	Antal besøg fase 3
Uddannelsesinstitutioner	4.357	1.566	920
Erhvervsservicecentre	112	0	0
Beskæftigelsesinstitutioner	47	0	0
Arbejdsmarkedets parter	2	0	0
Øvrige parter	167	137	78
I alt	4.685	1.703	998

Kilde: New Insight A/S på baggrund af besøgsrapporter

Dette viser, at tanken om at flere forskellige typer af partnere kan samarbejde om – denne konkrete og operationelle del af VEU-indsatsen – kun i ringe omfang er blevet realiseret. Der kan være flere årsager hertil. For det første skal det fremhæves at partnerne i kompetencecentre ikke alene har opgaver vedrørende det opsøgende arbejde. Det kan således afspejle kapacitetsmæssige udfordringer. For det andet skelnes der i kategorien uddannelsesinstitutioner ikke mellem leadpartnere og de resterende. Det er sandsynligt, at leadpartnerne i de enkelte kompetencecentre har gennemført flere besøg blot som konsekvens af ansvarsplaceringen og den deraf kapacitetsmæssige forskel, der må formodes at være.

Endelig kan ovenstående billede også være udtryk for, at der undervejs i projektet er sket en tilpasning i forhold til, hvad det forventes af de enkelte typer af institutioner, og hvad de skal kunne bidrage med i samarbejdet i kompetencecentre. Eksempelvis fremgår det af fokusgruppen, at det er blevet tydeligt, at nogle grupper har vist sig rigtig gode til netværksdelen, men mindre effektive i forhold til selve det opsøgende arbejde. Den tidsmæssige dimension i projektførelsen kan med afsæt heri således have ført til en form for arbejdsdeling mellem partnerne i projektet. Tallene viser generelt, at der har været udført en omfattende aktivitet, der dog er mindre end den planlagte. Endvidere viser de, at hvad angår den operationelle del af den opsøgende indsats, har deltagelse fra andre projektpartnere end uddannelsesinstitutioner været yderst begrænset.

I forhold til deltagelse i det opsøgende arbejde er idéen om partnerskaber ikke blevet realiseret. Der er behov for at få hele aktørkredsen mere i spil, hvis det fulde potentiale af partnerskaberne skal udnyttes. Dette bekræftes også af midtvejs-evalueringen¹⁷, som peger på behovet for at inddrage aktører fra efterspørgselsiden bedre. Altså arbejdsgiverorganisationerne og erhvervsserviceenhederne.

¹⁷ New Insight (2009: 5)

3.2 Forberedelse og indledende kontakt

Dialogen med virksomhedskonsulenterne vurderes meget positivt i virksomhederne.

Når der spørges til kvaliteten af dialogen med det enkelte kompetencecenter, svarer 49 procent af virksomhederne, at den var meget god, mens andre 49 procent svarer, at den var god. Dette er et meget positivt resultat.

Ser man på, resultatet af det første møde, er billedet også generelt positivt. Lidt over en tredjedel af virksomhederne angiver, at de har ændret fokus i nogen grad eller høj grad, sådan at der er mere fokus på efteruddannelse af de faglærte og ufaglærte medarbejdere.

På den kvalitative side har det vist sig, at der er to vigtige faktorer i det opsøgende arbejde som har bidraget til de positive resultater.

For det første er det centralt, at der opbygges en tillidsrelation mellem skolen, dvs. virksomhedskonsulenter og virksomheden. En vigtig forudsætning for denne tillid er, at virksomhedskonsulenten er repræsentant for det offentlige uddannelsessystem, og derfor ikke opleves som havende en kommerciel egeninteresse i at sælge bestemte kurser.

For det andet peger de meget positive erfaringer fra ” pølsevognsprojektet”¹⁸ samt det ordinære opsøgende arbejde på, at direkte kontakt til medarbejderne og deres repræsentanter, er med til at sænke barriererne for deltagelse i VEU. Der er behov for at virksomhedskonsulenterne oftere benytter ”bagdøren” i virksomheden også¹⁹.

I dette afsnit beskrives den indledende kontakt og forberedelsen af den. Formålet er at tegne et billede af, hvordan denne del af arbejdsprocessen er blevet håndteret i projektet.

Forberedelse til første møde med virksomheden

På fokusgruppen var uddannelseskonsulenterne enige om tilgangen til forberedelsesfasen inden det første besøg. Konsulenten søger generel information om virksomheden ved at trække på regnskabet for den enkelte virksomhed og forholde sig til den økonomiske situation, samt ved at besøge hjemmesiden, hvis virksomheden har sådan en. Bredden på de informationer der søges afhænger endvidere af det forudgående kendskab til den branche, som virksomheden er indenfor. Er det en ny branche fortæller konsulenterne, at de føler sig bedre rustet, hvis de afsøger de oplagte uddannelsesmuligheder inden for området. Endelig fremgår det også, at det er et vigtigt element i forberedelsesprocessen at følge med i de lokale nyheder,

¹⁸ Projektet er udført under Den særlige udviklingspulje – se afsnit 4.3

¹⁹ Ved ”bagdøren” forstås at virksomhedskonsulenterne går i direkte dialog med medarbejdersiden på virksomheden, hvilket ses som et supplement til ”fordøren”, der er dialog med virksomhedsledelsen.

således at man som konsulent er helt opdateret på den generelle beskæftigelsesmæssige situation, såvel som andre forhold, der måtte spille ind.

I et kompetencecenter fremgår det også, at der er erfaring med at trække lister over lovpligtige kurser, som virksomheden skal gennemføre. Uddannelseskonsulenten har derved mulighed for at gøre virksomheden opmærksom på dette som en indgangsvinkel til at tale om uddannelse på første møde.

Første møde – en tillidsrelation opbygges

I et interview med en uddannelseskonsulent fortælles der om det første møde med en virksomhed (fase 1). Udgangspunktet for mødet er, at konsulenten tager en åben snak med virksomheden. Virksomheden spørges ind til, om den kender det kompetencecenter, som uddannelseskonsulenten repræsenterer, og som oftest er svaret nej. Det første led i samtalen er således at få præsenteret, hvad kompetencecentret er for en størrelse, hvorfor de er sat i verden og hvad hans rolle er i forhold til formidling af uddannelsesmuligheder.

I interviewet lægger konsulenten meget vægt på, at det første møde handler om at skabe en tillidsrelation. En relation som ikke omhandler salg af kurser, men derimod oplysning og afdækning af eventuelle behov i virksomheden. Omkring tillid fremgår det i interviewet, at det faktisk at det opsøgende arbejde er offentligt finansieret og dermed ikke handler om salg er af afgørende betydning: ”*Jeg fortæller, hvordan min tid er finansieret, og det gør at folk bliver trygge. Det tager bare 3 minutter. De får tillid til at man ikke kommer for at sælge, men at det er offentligt finansieret. Alle parader falder ned for dem i forhold til at fortælle om hvilke udfordringer de har og hvad de gør med efteruddannelse. Det giver mig mulighed for at stille alle de hv-spørgsmål, som gør at jeg kan hjælpe dem*”.

Der er således ifølge uddannelseskonsulenten to niveauer i den første samtale, som er med til at skabe rammer omkring en god opsøgende uddannelsessamtale. For det første at præsentere hvem man er og med hvilket formål man kommer, dvs. en generel præsentation af kompetencecentret. Dette giver anledning og tillid til for det andet at tale mere specifikt om den enkelte virksomhed og dens udfordringer samt behov.

På tværs af kompetencecentrene fremgik det på fokusgruppen, at den første samtale kan betragtes som en ”tragt” af informationer, som konsulenten skal kende til førend det bliver relevant at tale mere konkret om eventuelle uddannelsesmuligheder. Flere nævner på fokusgruppen, at de anvendte spørgeskemaer i starten, da de begyndte på projektet. Efterhånden som de fik mere erfaring, særligt med de små virksomheder blev de tydeligt at tillid ikke kan opbygges med udgangspunkt i et skema - der skal mere til at skabe en tillidsrelation. Denne tillidsrelation blev i højere grad opbygget igennem en mere fri og reflekterende dialog, der bl.a. bygger på at konsulenterne gradvis fik mere erfaring med de helt små virksomheder.

Uddannelseskonsulentens kompetencer

I forhold til at gennemføre en god dialog med en virksomhed med henblik på at afdække uddannelsesmuligheder er der særligt viden indenfor tre områder, der

fremhæves som helt centrale både på fokusgruppen og i interviewet med uddannelseskonsulent:

- Viden om AMU og Statens Voksensuddannelsesstøtte.
- Spørgeteknikker til at føre en åben dialog
- Viden om strategisk uddannelsesplanlægning i virksomheder i forhold til at kunne aflæse kunden og kundens behov.

For at opnå viden om de ovenstående områder skal uddannelseskonsulenterne klædes på både gennem opkvalificering og gennem erfaring. I fokusgruppen fremkom en interessant diskussion om de kompetencer en uddannelseskonsulent skal have også set i forhold til, at der overordnet synes at eksistere to typer af konsulenter. For det første generalisten, der ved lidt om alle uddannelser og for det andet fagspecialisten, der har indgående kendskab til en given branche, og derfor kan tale mere direkte om uddannelsesmuligheder og uddannelsesplanlægning. Der er behov for begge typer af konsulenter, men idet de mestrer forskellige kompetencer er det en diskussion, der er interessant i forhold til samarbejdet og rollefordelingen mellem dem.

Hvem tales der med i virksomheden?

Ved det første besøg har det stor betydning, hvem i virksomheden uddannelseskonsulenten taler med. Udvalgelsen heraf er ofte ikke uddannelseskonsulenten selv, der beslutter, men den mødebooker, som har haft kontakt til virksomheden, og så selvfølgelig virksomheden selv. For mødebookeren handler det om at sætte et møde i stand med den uddannelsesansvarlige i den enkelte virksomhed, men dette kan variere ligesom virksomheden eksempelvis også kan have ønsker om at inddrage medarbejderrepræsentanter.

Netop det forhold at uddannelseskonsulenten står over for at kunne møde forskellige grupper af repræsentanter på de enkelte virksomheder giver anledning til forskellige strategier i forhold til afdækning af uddannelsesbehov. Herom fortæller uddannelseskonsulenter på fokusgruppen: *"Måden man taler på og hvad man taler om afhænger jo også af om det er en direktør man sidder med eller en HR eller en værkfører"*.

Dette suppleres fra en anden konsulent med *"Er det en lille virksomhed er det en mere uformel dialog om de fremadrettede uddannelsesplaner og muligheder, mens for en større virksomhed på 50-100 ansatte så involveres typisk tillidsrepræsentanter, og så er der grænser for hvad ledelsen føler de kan tale om. Ja, det bliver bare mere formelt"*.

Samlet set fremgår det, af både enkeltinterviewet med uddannelseskonsulenten og i fokusgruppen, at det er en fordel at komme så tæt på medarbejderne som muligt både i forhold til at motivere medarbejderne, men også fordi en ledelse ofte ikke helt ved, hvad det egentlig er medarbejderne har brug for.

Den direkte kontakt til medarbejderne

Fra interviewene fremhæves forskellige perspektiver, der er vigtige i overvejelserne omkring inddragelse af medarbejderne. For det første nævnes det som helt afgørende, hvorvidt ledelsen forud for samtalen med uddannelseskonsulenten har haft en dialog med den enkelte medarbejder gennem f.eks. en mus-samtale. Det fremhæves, at det vil være uhensigtsmæssigt for en uddannelseskonsulent at tale direkte med medarbejderne om uddannelsesmuligheder, hvis ikke ledelsen allerede har en dialog i gang, idet det vil kunne skabe udfordringer i forhold til de rammer og muligheder som ledelsen bakker op omkring. En måde at komme i kontakt med medarbejderne på kan være, som uddannelseskonsulenten fremhæver det, at spørge om man må møde den eller de (hvis der er tale om få) medarbejdere, som dialogen omhandler. Uddannelseskonsulenten fremhæver i denne sammenhæng, at han har en rigtig god oplevelse med at være i direkte kontakt med den enkelte medarbejder, men også at det er relativt sjældent det kommer dertil i hans opsøgende arbejde. Konsulenten fortæller selv herom, at det nok handler om et manglende fokus på den direkte kontakt.

Et andet perspektiv på samme situation er et argument for at tale med medarbejderne, netop fordi ledelsen har en manglende viden om medarbejdernes ønsker. I et projekt gennemført under den særlige udviklingspulje *Dialog om uddannelse i øjenhøjde – projekt pølsevogn* fortæller projektlederen, at en uddannelseskonsulent kan være et redskab for ledelsen til at inddrage medarbejdere. I denne sammenhæng handler det om forberedende voksenuddannelse, og han fortæller om mulige bekymringer for en ledelse i forbindelse med at introducere sådanne uddannelsesmuligheder:

Hvis ledelsen er bekymret for, hvordan medarbejdere vil tage det med uddannelse, så er det jeg foreslår det med pølsevognen. De kan være bange for, at de der har brug for det [uddannelse], de vil ikke melde sig, og de der ikke har brug for det melder sig. De kan også være bange for, at medarbejdere får den opfattelse, at virksomheden skal have en indsigt i forhold til eventuelle senere fyringer.

Projektet med pølsevognen har vist rigtig gode resultater i forhold til at få medarbejdere engageret enten til at lade sig screene og/eller tilmelde sig et kursus. En af de årsager som fremhæves hertil er netop kontaktformen, herunder at der tales direkte til medarbejderne (læs mere om projektet i afsnit 3.2.3).

Der er altså både hvad angår pølsevognsprojektet og den mere ordinære opsøgende indsats en positiv erfaring forbundet med den direkte kontakt til medarbejderne og deres repræsentanter. Samtidig er det en kontakt, der ikke har været meget fokus på i det almindelige opsøgende arbejde. Derfor må det konkluderes, at dette punkt bør have mere opmærksomhed i det fremadrettede arbejde med virksomhedsopsøgende arbejde. Der tales i nogle sammenhænge om fordøren og bagdøren ind til virksomhederne, hvor det oftest er fordøren – kontakten til virksomhedens ledelse, der benyttes. Der er behov for at virksomhedskonsulenterne oftere benytter bagdøren også – særligt set i forhold til de meget positive erfaringer fra pølsevognsprojektet.

Virksomhedskonsulenterne

I surveyen til deltagere i KOMPETENCEmidt, er der et par spørgsmål, der belyser rammerne omkring det opsøgende arbejde. Spørgsmålene er kun stillet til personer, der angiver at være virksomhedskonsulenter og er derfor kun besvaret af en del af deltagerne i undersøgelsen.

Tabellen nedenfor viser, hvor stor en del af sin arbejdstid virksomhedskonsulenten bruger på virksomhedsopsøgende arbejde og virksomhedskontakt. Resultatet er klart: de fleste virksomhedskonsulenter – det vil sige 58 procent – bruger en tredjedel eller mindre af deres tid på opsøgende arbejde. Kun få kan betegnes som fuldtidsvirksomhedskonsulenter. Typisk er den medarbejder, der kontakter virksomhederne altså mest faglærer og kun i mindre grad virksomhedskonsulent.

Tabel 3.3: Anvendelse af arbejdstid på opsøgende arbejde og virksomhedskontakt		
"Hvor stor en del af din arbejdstid bruger du på opsøgende arbejde og virksomhedskontakt?"	Antal	Pct.
Fuld tid eller næsten fuld tid.	6	8,5
Omkring to tredjedele	7	9,9
Omkring halvdelen	13	18,3
Omkring én tredjedel	14	19,7
Mindre end en tredjedel	27	38,0
Jeg bruger ikke tid på opsøgende arbejde og virksomhedskontakt	3	4,2
Ved ikke	1	1,4
I alt	71	100,0

Kilde: New Insight på baggrund af aktørsurvey.

Det har ikke været muligt at udlede statistisk sikre forskelle imellem kompetencecentre på grund af den relativt lave deltagelse i aktørsurveyen, så der kan ikke siges noget om, hvorvidt fuldtidskonsulenter kan bidrage til effekten af indsatsen på et kvantitativt grundlag.

Men det er et generelt indtryk fra de kvalitative interviews, at fuldtidskonsulenter har mere fokus på det samlede produkt, som en uddannelseskonsulent skal præsentere over en virksomhed frem for at være knyttet til en bestemt uddannelse.

Blandt andet af denne grund er det rimeligt at antage, at en professionalisering af virksomhedskonsulentfunktionen vil føre til en højere kvalitet i virksomhedsbesøgene. Dog er det vigtigt at være opmærksom på den værdi, der ligger i at medarbejderne – hvad enten der er tale om faglærere eller virksomhedskonsulenter – har indblik i begge typer af opgaver (undervisning og opsøgende arbejde), hvilket kan styrke forståelsen for erhvervsskolens samlede opgaver og synergien imellem dem. Fx ved at faglærere har en klar forståelse for, hvilke krav virksomhederne (og ikke kun deltagerne) stiller til erhvervsskolerne. Ser man på den konkrete fordeling i tabellen ovenfor er det imidlertid klart, at der godt kan ske en yderligere professionalisering uden, at dette element går tabt. For eksempel ved at det opsøgende arbejde i gennemsnit fylder halvdelen af arbejdstiden for de medarbejdere, som er involverede.

Kvalitet i den indledende kontakt

Dialogen med virksomhedskonsulenterne vurderes meget positivt i virksomhederne. Når der spørges til kvaliteten af dialogen med det enkelte kompetencecenter, svarer 49 procent af virksomhederne, at den var meget god, mens andre 49 procent svarer, at den var god (bilagstabel 2.9). Dette er et meget positivt resultat.

Når virksomheden skal vurdere virksomhedskonsulentens kendskab til "uddannelsesbehovene i vores virksomhed" og kendskab "til arbejdet med at beskrive og planlægge uddannelsesbehov i vores virksomhed" er vurderingerne positive. Over 60 procent er enige eller overvejende enige i, at kendskabet er godt på disse to spørgsmål (bilagstabel 2.11 og 2.13).

Særligt positiv er vurderingen af virksomhedskonsulentens kendskab til "relevante uddannelsesmuligheder for vores virksomhed". 78 procent er enige eller overvejende i, at kendskabet er godt.

Så virksomhederne er altså meget positive i vurderingen af virksomhedskonsulenternes indsats.

Ser man på resultatet af det første møde, er billedet også generelt positivt. Lidt over en tredjedel af virksomhederne angiver, at det har ændret fokus i nogen grad eller høj grad, sådan at der er mere fokus på efteruddannelse af de faglærte og ufaglærte medarbejdere.

Tabel 3.4: Fokus på efteruddannelse efter mødet		
"Har dialogen efterfølgende givet anledning til at virksomheden, har mere fokus på efteruddannelse af de faglærte og ufaglærte medarbejdere?"	Antal	Pct.
Ja i høj grad	22	8,5
Ja, i nogen grad	62	24,0
Ja, lidt	31	12,0
Nej, vores fokus er uændret	140	54,3
Ved ikke	2	0,8
I alt	258	100,0
Kilde: New Insight på baggrund af virksomhedssurvey		

3.3 Målgrupper og udvælgelsesstrategi

En meget stor del af projektet – 42 procent af de indledende besøg – er foregået i de allermindste virksomheder med 1-5 ansatte. Ligeledes er små virksomheder med kun lidt over 5 ansatte også godt repræsenteret.

Hvad gælder fordelingen på branche er indsatsen i grove træk fordelt repræsentativt på brancher: Både industri, håndværk og handel og service er dækket med et stort antal virksomhedskontakter.

Virksomheder, der bruger offentlig efteruddannelse i forvejen, er overrepræsenteret i forhold til den andel af virksomheder i Region Midtjylland generelt, der bruger offentlig efteruddannelse.

Generelt viser analysen et billede af tre faktorer, der hænger indbyrdes sammen og som er afgørende for, hvorvidt det opsøgende arbejde og uddannelsesplaner

fører til kompetenceudvikling. Store virksomheder, virksomheder i industrien og virksomheder, der allerede bruger efteruddannelse er langt mere tilbøjelige til at igangsætte VEU-aktiviteter end mikrovirksomheder og mindre virksomheder, virksomheder indenfor handel og service og virksomheder der ikke har erfaring med offentlig efteruddannelse. Disse faktorer optræder altså som moderatører: de er medbestemmende for hvorvidt indsatsen fører til de ønskede resultat. Den vigtigste moderatør har vist sig at være virksomhedsstørrelsen (se også afsnit 3.7.1).

Projektets formål er at styrke efterspørgslen efter VEU i de små og mellemstore virksomheder i regionen.

Baggrunden for at fokusere på små og mellemstore virksomheder i VEU-regi er, at disse virksomheder i mindre omfang end de store benytter VEU og andre former for efteruddannelse. Dette gælder også i Region Midtjylland fremgår det af en analyse *Midtjyske virksomheder og efteruddannelse*²⁰. Det er således ikke alene krav fra strukturfondene, der giver anledning til definitionen af målgruppen, men også fordi det er rimeligt at antage, at der er et større behov i denne gruppe virksomheder.

I litteraturen er der flere forklaringer på, hvorfor store virksomheder typisk sender flere medarbejdere på VEU-kurser end mindre, men hovedforklaringernes synes at være:

- Mere institutionaliseret VEU-arbejde og systematisk afdækning af uddannelsesbehov (HR-funktion) i store virksomheder²¹.
- Bedre mulighed for at dække ind for medarbejdere under uddannelse i store virksomheder
- Mere langsigtet planlægningshorisont i store virksomheder

KOMPETENCEmidts fokus på uddannelsesaktiviteter i små virksomheder antages i forlængelse heraf at kunne bidrage til uddannelsesaktiviteter, som ikke ville være fundet sted, hvis ikke det var for dette projekt.

3.3.1 Afgræsning af små og mellemstore virksomheder

Hvad er små og mellemstore virksomheder? Ifølge EU-kommissionens definition, har små og mellemstore virksomheder ikke over 250 ansatte²². I en dansk kontekst er en virksomhed med 250 ansatte relativt stor og en meget stor andel af virksomhederne ligger under denne grænse. Derfor kan det i VEU sammenhæng give me-

²⁰ Jysk Analyse & Teknologisk Institut (2009: 3) – bygger på en survey til 520 midtjyske virksomheder med under 250 ansatte.

²¹ New Insight & CARMA (2005: 25)

²² Europakommissionen (2006)

ning at operere med lavere tærskler for små og mellemstore virksomheder, hvis man ønsker at fokusere på denne gruppe.

I Undervisningsministeriets sideløbende projekt *De 22 Voksenvejledningsnetværk* er små og mellemstore virksomheder eksempelvis defineret som et netværk af virksomheder med under 50 ansatte. En vigtig betragtning i evalueringen af voksenvejledningsnetværksprojektet var dog, at der ikke har været en entydig tolkning af målgruppe²³.

Udfordringen med entydigt at fastsætte en fælles forståelse af, hvad små og mellemstore virksomheder er, har også vist sig at være til stede i KOMPETENCEmidt. Under fokusgruppen blev det tydeligt, at den nedre grænse for antal medarbejdere i en lille virksomhed har rykket sig, som projektet skred frem. Der har været en vis forvirring blandt uddannelseskonsulenterne og lederne i kompetencecentre om den egentlige målgruppe. Der synes således ikke at have været en entydig afklaring og afgrænsning af målgruppen, hvilke kan være en medvirkende årsag til de variationer, der genfindes blandt kompetencecentre og som dette kapitel vil vise.

Hvorfor fokusere på små og mellemstore virksomheder?

Mange af de små virksomheder er VEU-fremmede. Altså har de ikke erfaringer med at anvende VEU-systemet og måske end ikke kendskab til udbuddet og tilskudsmulighederne. I denne sammenhæng kan virksomhedsstørrelse anvendes som et estimat for, hvorvidt virksomheden er VEU-fremmed. Videre er der godt belæg for at antage, at særligt små virksomheder har gavn af støtte til uddannelsesplanlægning (som den KOMPETENCEmidt tilbyder), idet det er veldokumenteret, at små virksomheder ikke (i samme grad som store) foretager systematiske vurderinger af medarbejdernes uddannelsesbehov²⁴.

En anden vigtig årsag til KOMPETENCEmidts fokus på små virksomheder, er at erhvervsskolerne typisk ikke har økonomiske incitamentter til at udføre opsøgende arbejde på de mindre virksomheder, fordi små virksomheder i sagens natur ikke kan bidrage med lige så mange kursister som store. Det giver problemer i forhold til at finansiere selve det opsøgende arbejde (fordi bidraget fra efterfølgende uddannelsesaktivitet er lavere pga. det lavere antal medarbejdere) og i forhold til at kunne sammensætte hold. Dette forhold er bl.a. dokumenteret i forbindelse med evalueringen af voksenvejledningsnetværkene²⁵.

Effekter af de valgte udvælgelsestrategier

Derfor er det helt centralt i evalueringen af KOMPETENCEmidt at se på effekterne af de valgte udvælgelsesstrategier. Både hvad angår projektets fokus på små og

²³ Nationalt Center for Kompetenceudvikling (2009a: 28)

²⁴ New Insight & CARMA (2005: 25)

²⁵ Nationalt Center for Kompetenceudvikling (2009a: 29)

mellemstore virksomheder og effekterne i forhold til de målgrupper, der i praksis er blevet prioriteret i indsatsen.

Det vil i denne sammenhæng sige, hvilke typer af virksomheder der er mest tilbøjelige til at deltage i uddannelse, som følge af projektet.

Den direkte effekt er altså defineret som spørgsmålet om, hvorvidt en virksomhed benytter VEU i fase 3. Der er selvsagt andre vigtige målsætninger med projektet, fx at efterspørgslen efter VEU også bliver mere kvalificeret, og at virksomhederne får større nytte af efteruddannelsen. Samtidig er der også de indirekte effekter af aktiviteterne, som f.eks. effekter af information og oplysning om mulighederne i det offentlige system, der i sig selv kan bidrage til øget VEU – uden at det indgår som aktivitet i fase 3.

Hertil kommer – som et metodisk forbehold – at registreringerne i fase 3 ikke omfatter alle virksomheder, der har deltaget i VEU på grund af uddannelsesplanlægning – det er ikke alle skoler, der konsekvent opgør, hvorvidt deres aktivitet kommer fra virksomheder, der har deltaget i fase 2. Det betyder, at denne rapport generelt undervurderer effekterne projektet af denne grund. Omvendt overvurderes effekten af selve uddannelsesplanlægningen, fordi det ikke er muligt at vide om virksomheden deltager i VEU som følge af uddannelsesplanerne eller af en anden grund.

I forhold til definitionen af effekt er det også vigtigt at være opmærksom på, at hvorvidt virksomhederne går videre fra fase 1 til 3 ikke kun afhænger af hvilke betingelser virksomhederne har for at deltage, men om skolerne har prioriteret dem igennem hele forløbet. Fx nævner ét kompetencecenter, at de undervejs i projektprocessen, har nedtonet deres fokus på de helt små virksomheder, fordi de var for vanskelige at påvirke til at øge brugen af VEU. Sådanne omprioriteringer vil påvirke effekten i negativ retning for de små virksomheder.

Denne afdækning skal give en indikation på effekten af de i praksis anvendte udvælgelsesstrategier.

3.3.2 Organiseringen af udvælgelse og indledende kontakt

For at få en bedre forståelse af arbejdet med at udvælge virksomheder og etableringen af den indledende kontakt, er der rettet fokus på uddannelseskonsulenternes arbejde hermed i en række interviews. I det følgende afsnit søges det, at beskrive rammerne omkring udvælgelsen af virksomheder samt gennemførelsen af virksomhedsbesøg.

Fra interviewet med uddannelseskonsulenten og fra fokusgruppen fremgår det, at kompetencecentre alle benytter sig af én strategi til at booke virksomheder, mens det varierer hvilke strategier, der anvendes i forhold til at afgøre, hvilke virksomheder, der bookes.

På tværs af kompetencecentre fremgik det, at alle bruger et mødebookingfirma til at få booket det første møde med virksomheden. I flere kompetencecentre valgte man ved opstarten af projektet, at uddannelseskonsulenterne selv bookede møder,

men det viste sig at være meget tids- og ressourcekrævende, og set i forhold til at en uddannelseskonsulent i de fleste tilfælde ikke er fuldtidsansat som uddannelseskonsulent i det enkelte kompetencecenter, er den overordnede vurdering fra fokusgruppen, at det er en god udnyttelse af ressourcer at bruge mødebookere eller phonere, som de også bliver omtalt som.

Et andet aspekt af benyttelsen af mødebookere er den volumen af møder, de kan sætte i stand. Det har vist sig i kompetencecentrene at være langt mere effektivt i forhold til at få et stort antal møde arrangeret. *”Det har været en kanon hjælp med mødebookere. Besætningen bag bookere er allerede fordoblet. De modellerer et marked, som ellers ville være prioriteret væk. Man har også en pusher foran sig, som trækker i organisationen. Jo bedre den motor kører, jo flere virksomheder kommer man ud til”*.

Uddannelseskonsulenten fortæller, at de har afprøvet forskellige tilgange til, hvordan virksomheder skulle udvælges. De startede ud med fokus på branchekoder, hvor virksomhederne blev valgt efter brancher. Overvejelser gik på, at de fleste uddannelseskonsulenter sidder som fagrelaterede konsulenter, som for eksempel én fra transportområdet, én fra VUC eller et businesscenter. Ønskerne fra disse konsulenter var at få møder med virksomheder, der var inden for deres fagområde. Uddannelseskonsulenten fortæller herom: *”Men det gav bare enorme udfordringer, at folk kun ville have virksomheder inden for deres eget fagområde. Der blev ikke booket nok møder. Der var simpelthen ikke nok at lave, men jeg er også fuldtidsansat, hvor mange andre kun har 1-2 dage om ugen i projektet [KOMPE-TENCEmidt], så nu får mødebookerne bare et bundt af virksomheder af gangen”*.

Fra fokusgruppen fremgår det dog, at flere kompetencecentre stadig benytter branchekoder, når der udvælges virksomheder, som mødebookerne kontakter. Der er således flere strategier i anvendelse, og det er indtrykket, at det er et område under fortsat afprøvning og udvikling.

Ovenstående perspektiv med forskellige typer af konsulenter, herunder fagkonsulent over for en mere generalistbetonet konsulent viste sig gennemgående som et centralt og interessant omdrejningspunkt i diskussionen om det opsøgende arbejde blandt uddannelseskonsulenterne. Det er på dagsordenen i flere kompetencecentre, hvorvidt konsulenter bør være brede eller smalle i de virksomheder de favner. Overvejelser fra interviewet synes at gå på, at det er en fordel med brede konsulenter i forhold til at få mange møder med virksomheder gennemført, men til gengæld kan det være en udfordring for de enkelte konsulenter at levere tilfredsstillende arbejde på virksomheden, hvis det ikke er inden for eget fagområde. Konklusionen fra fokusgruppen er dog, at der ikke var generel enighed, men at det er et emne, der til stadighed diskuteres i kompetencecentrene.

Rent praktisk forløber samspillet mellem uddannelseskonsulenterne og mødebookere således, at konsulenternes kalendere automatisk bliver fyldt op. Når de ringer op til virksomhederne, har de et manuskript, de stiller spørgsmål ud fra. Fra både interviewet med uddannelseskonsulenten og fra fokusgruppen fremgår det, at det ligeledes er et område under udvikling. Kompetencecentrene arbejder med at pro-

duktudvikle mødebookernes første samtaler med virksomhederne, herunder hvad det er bookerne skal vide om kompetencecentret, hvad det er uddannelseskonsulenterne kan tilbyde virksomheden, og hvordan det gode budskab sælges bedst muligt. Der tegnes et billede af, at dette område er af stor betydning for den indledende kontakt, og dermed også for det første møde med virksomheden.

3.3.3 Karakteristisk af de faktisk udvalgte virksomheder

Ser man hvilke virksomheder, der er blevet besøgt i forbindelse med de indledende besøg i fase 1, viser det et billede af den prioritering, som kompetencecentrene har brugt i udvælgelsen.

I forhold til virksomhedernes størrelse er det tydeligt, at der er blevet fokuseret kraftigt på de helt små virksomheder i kompetencecentrenes opsøgende arbejde (fase 1). Over 40 procent af virksomhederne, der har deltaget fase 1, har fem ansatte eller færre, mens knap tre fjerdele af virksomhederne havde under tyve ansatte.

Tabel 3.5: Antal virksomhedskontakter efter fase og virksomhedsstørrelse

Antal ansatte	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
	Antal besøg	% af besøg	Antal besøg	% af besøg	Antal besøg	% af besøg
1-5	2.010	42,9	561	32,9	235	23,5
6-19	1.389	29,7	473	27,8	248	24,8
20-49	742	15,8	354	20,8	270	27,0
50-99	279	6,0	161	9,5	118	11,8
100-199	180	3,8	105	6,2	77	7,7
200-249	85	1,8	49	2,9	51	5,1
I alt	4.685	100,0	1.703	100,0	999	100,0

Kilde: New Insight på baggrund af besøgsrapporter.

Det viser, at projektets ambition om at inddrage de små virksomheder er blevet opfyldt. Dette må ses som et resultat af, at kompetencecentrene – og erhvervsskolerne – i kraft af projektets finansiering af aktiviteterne, har kunnet overvinde den barriere, der ligger i den økonomiske incitamentstruktur, når det gælder små virksomheder. Det viser også, at skolernes forbehold i forhold til at arbejde med små og mellemstore virksomheder primært er et spørgsmål om økonomiske incitamenter. Herunder behovet for at samle deltagere nok til en holdstørrelse, der er økonomisk forsvarlig, hvilket er særligt vanskeligt i små virksomheder:

”Vi kan ikke levere det produkt vi er sat i verden for. De små virksomheder hvor 3 mand ønsker et kursus og det skal leveres inden for en overskuelig fremtid, det er virkelig problematisk. Det er positivt at være ved de små virksomheder, og mange kender os ikke, men vi kan ikke hjælpe dem”.

I Østjysk Kompetencecenter gives et eksempel på, hvordan de arbejder med at håndtere den udfordring. Der er blevet lavet et redskab i regi af den særlige udvik-

lingspulje²⁶, hvor det registreres, hvis man ikke kan tilgodese virksomhedens uddannelsesønske. Så forsøger man at pulje virksomheder/medarbejder i regionen, således at et kursus kan gennemføres. Problemet er her, at efterspørgsel efter specialiserede kurser generelt er for lille. De forsøger således at samle efterspørgslen op.

Fra fokusgruppen fremgår det også, at det er bøvlet med de små virksomheder, men de oplever, at det er rigtig vigtigt fortsat at besøge de små virksomheder. Der mangler stadig mange, og flere giver udtryk for, at det er helt afgørende, at også de små virksomheder besøges, og det har, det her projekt givet mulighed for.

Der har således været et stort fokus på de små virksomheder i nærværende projekt. Oplevelsen er, at det er positivt at være ude ved de små virksomheder, fordi det er uopdyrket land, men også at det er meget ressourcekrævende.

Effekt og virksomhedsstørrelse

Ser man på tabel 3.5 står det klart, at effekten af besøg på virksomheder i størrelsen 1-5 ansatte er langt mindre end besøg på andre virksomheder. I det første tilfælde er det 235 af 2.010 besøgte virksomheder, der ender med at gøre brug af VEU i fase 3. Det svarer til 12 procent af virksomhederne. Tallet er 60 procent for de helt store virksomheder og 36 procent for virksomheder med 20-49 ansatte.

Chancen for succes stiger altså med virksomhedernes størrelse – dette bekræfter altså, at de små virksomheder på den ene side, er dem som kræver den største indsats i forhold til at ændre VEU-adfærd. På den anden side, er det også de virksomheder, der er længst fra at kunne foretage systematisk uddannelsesplanlægning på egen hånd. Dermed er det i også i de små virksomheder, at risikoen for dødvægt i projektet er mindst. Det vil sige, at man ikke risikerer at hjælpe virksomheder, der i forvejen ville have udført uddannelsesplanlægning uden projektets indsats.

Når projektet har fokuseret på de allermindste virksomheder - mikrovirksomhederne – betyder det at projektets samlede effekt bliver relativt mindre, end hvis fokus havde ligget på det, der i EU-kommissionens definition kaldes ”små” virksomheder, nemlig dem der har mellem 10 og 50 ansatte.

Spørgsmålet er også, hvorvidt uddannelsesplanlægning som koncept overhovedet er relevant i virksomheder med meget få ansatte. For eksempel er behovet for systematisk at afdække behov helt fraværende, når lederen eller den uddannelsesansvarlige har et tæt førstehåndskendskab til hver enkelt medarbejders arbejdsopgaver og kompetencer (som det må formodes at være tilfældet i virksomheder med under 5 ansatte). Dog kan der være reelle behov for uddannelsesplanlægning i de situationer, hvor virksomheden har klare strategiske overvejelser, der giver anled-

²⁶ For en nærmere diskussion af Den særlige udviklingspulje se afsnit 4.2. Puljen har været en del af projektmidlerne, som projektdeltagerne kunne søge om midler til udviklingsaktiviteter i forbindelse med den virksomhedsopsøgende indsats.

ning til krav om nye eller andre kompetencer hos medarbejderne. Dette må dog formødes at være et mindretal af mikrovirksomhederne, der er i denne situation.

Det må altså antages, at den form for uddannelsesplanlægning, der er foretaget i mikrovirksomhederne typisk ikke har fokuseret på at afdække behov og planlægge uddannelse, men mere ad hoc præget har haft fokus på at afdække, om der er umiddelbare uddannelsesbehov, der kan tilfredsstilles af skolerne.

I forlængelse heraf er det dog også vigtigt at påpege, at der er en del indirekte effekter af at kontakte mikrovirksomheder. En etablering af kontakt til en gruppe af virksomheder, der normalt ikke indgår i skolernes opsøgende arbejde bidrager eksempelvis til at øge kendskabet til mulighederne i VEU-systemet. En nødvendig, men ikke tilstrækkelig forudsætning for brug af VEU.

3.3.4 Erfaring med efteruddannelse

I besøgsrapporterne er det registreret, hvilke typer af efteruddannelse, som virksomheden allerede bruger. Ser man på de udvalgte virksomheders erfaring med efteruddannelse er billedet, at langt de fleste allerede bruger offentlig efteruddannelse.

Erfaring med efteruddannelse	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
	Antal	pct.*	Antal	pct.*	antal	pct.*
Bruger ikke efteruddannelse	46	1,0	20	1,2	17	1,7
Bruger anden efteruddannelse	1.166	24,9	320	18,8	102	10,2
Bruger offentlig efteruddannelse	1.686	36,0	615	36,1	363	36,3
Bruger både offentlig og anden efteruddannelse	1.787	38,1	748	43,9	517	51,8
I alt	4.685	100,0	1.703	100,0	999	100,0

Kilde: New Insight på baggrund af besøgsrapporter. Erfaring med efteruddannelse er en kombination af følgende svarkategorier: "Internt i virksomheden (sidemandsoplæring)", "Private kursusudbydere", " Offentlige kursusudbydere", " AMU/HAKL", " FVU", " IDV", "Andet". Spørgsmålet er "Hvor foregår oplæring og efteruddannelsesaktiviteterne i dag?"
 * Procenter er den andel en given kategori udgør af alle besøg i den pågældende fase

Af de virksomheder, der blev besøgt i fase 1, brugte tre fjerdele offentlig efteruddannelse i forvejen, jf. tabel 3.6. Det betyder, at virksomheder, der har erfaring med offentlig efteruddannelse, er overrepræsenteret.

I hele regionen er der 53 procent af virksomhederne med under 250 medarbejdere, der angiver at de bruger offentlig efteruddannelse, ifølge undersøgelsen *Midtjyske virksomheder og efteruddannelse*. Dette gælder også for de små virksomheder (det vil i denne sammenhæng sige 5-9 ansatte), hvor 49 procent angiver at have brugt offentlig efteruddannelse.²⁷ Det skal dog nævnes, at der kan være væsentlig forskel i *omfanget* af offentlig efteruddannelse mellem de forskellige størrelseskategorier.

²⁷ Jysk Analyse & Teknologisk Institut (2009: 8)

Det skal nævnes, at registreringen af, hvorvidt en given virksomhed i KOMPETENCEmidt projektet bruger offentlig efteruddannelse, ikke angiver indenfor, hvilket tidsinterval denne brug kan have fundet sted. Så det kan i princippet være længe siden, og derfor kan der være god grund til at inkludere dem i det opsøgende arbejde (dette er i øvrigt også tilfældet med den survey, der er brugt til at sammenligne med).

Så det at en virksomhed allerede bruger offentlig efteruddannelse, gør den naturligvis ikke irrelevant at kontakte for skolerne – slet ikke når ambitionen er at motivere virksomheden til uddannelsesplanlægning. Det er hensynet til virksomhedens betingelser for at gennemføre uddannelsesplanlægning, som også skal tages i betragtning. Chancen for at kunne motivere en virksomhed til at arbejde systematisk med behovsafdækning må alt andet lige være større, hvis virksomheden på forhånd kender til det offentlige efteruddannelsessystem.

På den måde er det en god udvælgelsesstrategi, dog med det forbehold at risikoen for dødvægt (virksomheder der ville have brugt ligeså meget VEU alligevel) er større hos virksomheder, der allerede kender det offentlige system. På dette sidste punkt er det udvælgelsen i strid med projektets målsætning om at kontakte virksomheder, der ikke er kendt i forvejen.

Effekt og erfaring med offentlig efteruddannelse

Det må antages, at virksomheder, der allerede har kendskab til det offentlige efteruddannelses-system, er bedre i stand til at samarbejde med virksomhedskonsulenterne om uddannelsesplanlægning og afvikling af uddannelse. Ligeledes må det forventes, at virksomheder, der allerede bruger en eller anden form for efteruddannelse, lettere kan deltage i projektets aktiviteter end virksomheder, der slet ikke har erfaring med at bruge efteruddannelse.

Tabel 3.6 – ovenfor – viser, at disse antagelser, kun delvis passer på virksomhederne i KOMPETENCEmidt projektet. Vi kan se, at de virksomheder, der både bruger offentlig og anden efteruddannelse, er overrepræsenteret i fase 3 i forhold til fase 1. Det vil sige, at de i højere grad gennemfører uddannelsesplanlægning, der fører til uddannelse af medarbejderne. For de virksomheder, der kun har erfaring med offentlig efteruddannelse, er niveauet præcis det samme igennem alle 3 faser – de er altså ikke helt så tilbøjelige til at lave uddannelsesplaner, der fører til uddannelse.

De, som ikke bruger offentlig uddannelse (men andre former for uddannelse), er derimod langt mindre tilbøjelige til at gennemføre VEU for medarbejderne. De udgør en fjerdedel af de virksomheder, der blev kontaktet i fase 1, men kun en tiendedel af de virksomheder, hvis uddannelsesplaner, har ført til uddannelse af medarbejderne. Dette kan skyldes flere forhold, men to skal særligt fremhæves i denne sammenhæng: For det første kan det betyde, at der kræves en særlig forståelse for mulighederne og reglerne i forbindelse med at anvende de offentlige efteruddannelsesstilbud. For det andet kan det indikere, at mange efteruddannelsesstilbud ikke er optimalt formidlet og er krævende for virksomhederne at sætte sig ind i.

Dette billede understøttes i et interview med en virksomhed, hvor det fremgår, at det har været svært for den pågældende virksomhed at navigere i de mange uddannelsestilbud, og at det har virket afskrækkende. Det manglende kendskab til udbuddet af uddannelse har således at gøre med den jungle af tilbud, der eksisterer, men det har også at gøre med manglende kendskab til, hvad VEU-kurser i det hele taget er for en størrelse. Herom fortæller interviewpersonen: ”*Han [uddannelseskonsulenten] spurgte mig, om jeg troede VEU-kurser var andet og mere end truck-certifikater. Det måtte jeg jo svare nej til. Det var noget af en aha-oplevelse for mig.*”

Foruden formidlingsperspektivet kan tendensen til, at de som ikke i forvejen har benyttet sig af offentlig uddannelse er mindre tilbøjelige til at nå fase 3 dække over, at de virksomheder, der ikke allerede bruger de offentlige tilbud, ikke gør det fordi de ikke svarer til virksomhedens behov og/eller kapacitet. Det vil sige, at virksomheder, hvis behov ikke kan tilfredsstilles af VEU-udbuddet, hverken før eller efter kontakten med virksomhedskonsulenten vil benytte sig af offentlig efteruddannelse.

3.3.5 Brancher

Ser man på udvælgelsen af virksomheder fordelt på brancher fremstår et noget blandet billede. Registreringen af virksomhedernes branche falder i kategorierne: industri, håndværk, handel & service og andet.

Registreringerne af virksomhedernes branche er ikke helt entydige. Der er mange tilfælde, hvor branche er uoplyst og tilfælde, hvor flere brancher er angivet. Generelt er angivelserne upræcise og til dels overlappende, men de giver alligevel et fingerpeg om branchefordelingen.

Generelt fordeler kontakterne sig på både industri, håndværk og handel & service. Uden at kategorierne er direkte sammenlignelige med andre statistikker afspejler besøgende i grove træk erhvervs sammensætningen i regionen, hvis man antager at bygge og anlægsbranchen er blevet registreret under håndværk.

Branche	Antal besøg fase 1	Antal besøg fase 2	Antal besøg fase 3
Industri	846	390	318
Håndværk	1.101	408	211
Handel og service	1.372	389	152
Andet	754	283	163
Uoplyst/flere angivet	612	233	155
I alt	4.685	1.703	999

Kilde: New Insight på baggrund af besøgsrapporter.

Effekt og Brancher

Effekten af indsatsen varierer også med virksomhedernes branchetilhørsforhold. Generelt er effekten ringest for handel og serviceområdet – her falder virksomhe-

derne i høj grad fra. Mens industriens område i højere grad fastholdes igennem projektets faser.

Samtidig er handel og service den branche, hvor den mindste andel af virksomhederne allerede har benyttet sig af offentlige uddannelses tilbud tidligere (se bilagstabel 3.1), virksomhederne er sandsynligvis også i gennemsnit mindre. En anden vigtig forklaring på forskellene kan være, at handel og service ikke har den samme tradition for efteruddannelse som industrien, hvor fx begrebet specialarbejder er opstået som en beskrivelse af de medarbejdere, som ikke er faglærte men igennem, erfaring og efteruddannelse (typisk AMU) har kvalificeret sig til at varetage komplekse arbejdsfunktioner, der på mange måder er på faglært niveau. Derudover kan der være forskelle på VEU-udbuddet og formidlingen af det på tværs af forskellige fagområder, eller der kan være forskelle mellem handelsskoler og tekniske skolars evne til at fastholde virksomhederne i projektet.

Som tidligere beskrevet er det relativt vanskeligere at fastholde de små virksomheder i forløbet. Når man tager i betragtning, at handel og serviceområdet i høj grad består af mindre virksomheder (se bilagstabel 3.2) er dette måske en del af årsagen. Kausaliteten kan dog også være omvendt, nemlig at mindre virksomheder er mindre tilbøjelige til at blive fastholdt, fordi handel og service er overrepræsenteret.

Opsamling

Generelt viser dette et billede af tre faktorer, der hænger indbyrdes sammen og som er afgørende for, hvorvidt det opsøgende arbejde og uddannelsesplaner fører til kompetenceudvikling (jf. projektets programteori). Store virksomheder, virksomheder i industrien og virksomheder, der allerede bruger efteruddannelse er langt mere tilbøjelige til at igangsætte VEU-aktiviteter end mikrovirksomheder og mindre virksomheder, virksomheder indenfor handel og service og virksomheder der ikke har erfaring med offentlig efteruddannelse. Disse faktorer optræder altså som moderatører: de er medbestemmende for, hvorvidt indsatsen fører til de ønskede resultat.

Disse moderatører er særligt vigtige, fordi de ofte er kendt på forhånd, inden virksomheden kontaktes og derfor kan bruges i tilrettelæggelsen af udvælgelsesstrategier. Særligt er der værd at have fokus på virksomhedsstørrelse.

3.3.6 Forskelle i kompetencecentrenes udvælgelsesstrategier

Generelt har der ikke været store forskelle i prioriteringen af indsatsen mellem kompetencecentrene. Enkelte mindre forskelle fremhæves dog alligevel.

Tabel 3.8: Virksomhedskontakter i små virksomheder (virksomheder med under 50 ansatte) efter fase og kompetencecenter

Kompetencecenter	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
	Antal	pct. †	Antal	pct. †	Antal	pct. †
KC Compass	370	81,0	105	71,9	84	71,8
KC MIDT	706	87,1	78	66,7	168	82,8

KC Silkeborg	289	86,8	78	76,5	32	78,1
KC Videre nu MidtVest	904	90,4	372	84,4	172	75,1
KompetenceVækst	575	86,6	198	78,9	137	72,9
Østjysk KC	1.297	91,3	557	86,2	160	72,4
I alt	4.141	88,4	1.388	81,5	753	75,4
† Procenter er udregnet af alle besøg for de pågældende kompetencecenter i den pågældende fase. Kilde: New Insight på baggrund af besøgsrapporter.						

Videre nu MidtVest og Østjysk kompetencecenter er de centre, der har haft den største andel af små virksomheder – i begge tilfælde er over 90 procent af besøgende foretaget på virksomheder med under 50 ansatte, samtidig er det også disse to centre (der i absolutte tal) har besøgt flest virksomheder med under 50 ansatte.

Se i øvrigt bilagstabeller 3.3. og 3.4 for en opgørelse af forskelle på kompetencecentrenes udvælgelsesstrategier.

3.4 Uddannelsesplaner

*Den VEU-aktivitet, der er opnået i projektet er generelt set **ikke** et resultat af uddannelsesplanlægning.*

Maksimalt 15 procent af de virksomheder, der har deltaget i fase 2 – den fase, hvor hovedaktiviteten er uddannelsesplanlægning – har fået udarbejdet en uddannelsesplan, som de kender til. 85 procent af virksomhederne har enten ikke kendskab til eller har slet ikke lavet en uddannelsesplan.

Hvis en uddannelsesplan skal ændre en virksomheds VEU-adfærd, sådan som projektets programteori antager, er det en forudsætning, at virksomheden ved, at den eksisterer.

Ser man på karakteren af de uddannelsesplaner, der er blevet lavet, er der indikationer på, at de i mange tilfælde har en meget ad hoc-præget karakter, og de fokuserer på aktuelle uddannelsesbehov. Dette understreges også af, at mange af planerne har en meget kort tidshorisont. Halvdelen har fx en tidshorisont på 3 måneder eller mindre.

Det store fokus på mikrovirksomheder i virksomhedsbesøgene har uden tvivl haft betydning for, hvordan uddannelsesplanerne er blevet udformet i praksis. Det er veldokumenteret, at mange af disse helt små virksomheder slet ikke opererer med en planlægningshorisont på over 3 mdr.

Projektets programteori antager at uddannelsesplanlægning vil medføre mere og bedre VEU (se figur 1.1) – og på den måde er uddannelsesplanlægningen det afgørende element i indsatsen.

Forløbet med at lægge en uddannelsesplan for en virksomhed og/eller medarbejdere er den væsentlige indsats i dette projekt, som antages at lede til bedre og mere VEU (jf. projektets programteori).

Eksempler på hvad en uddannelsesplan kan være – er i forbindelse med et tidligere projekt *kompetencecentrene i lærende regioner* – beskrevet præcist med konkrete eksempler i publikationen ”Uddannelsesplanlægning og kompetenceafklaring - erfaringer fra kompetencecentrenes udviklingsprojekter”²⁸.

Her præsenteres en række redskaber til uddannelsesplanlægning, hvor der er lagt vægt på ”at de er gjort enkle, for at også de mindre produktionsvirksomheder kan få glæde af dem” og ”at de kan målrettes forskellige segmenter med forskellige behov”²⁹.

Den forståelse af uddannelsesplanlægning, denne publikation er baseret på tager udgangspunkt i en strategisk, langsigtet og systematisk tilgang til uddannelsesplanlægning.

3.4.1 Uddannelsesplaner i KOMPETENCEmidt

I KOMPETENCEmidt projektet, er der ikke faste nedskrevne retningslinjer for, hvad en uddannelsesplan er. Det er op til kompetencecentrene og virksomhedskonsulenterne at fastlægge, hvilke redskaber og metoder, de vil anvende i den enkelte virksomhed. Denne fleksibilitet er naturligvis meget vigtig i forhold til at kunne tilpasse indsatsen til den enkelte virksomhed og der findes – som nævnt beskrivelser af redskaber og tilgange, der kan danne grundlag for uddannelsesplanlægning på forskellige typer af virksomheder.

Fra et evalueringssynspunkt er det imidlertid vanskeligt at håndtere denne fleksibilitet, fordi det ikke er helt lige til at besvare spørgsmålet ”hvad er en uddannelsesplan?”. Uddannelsesplanen er det centrale element i projektets indsats og er helt afgørende i projektets programteori. Det er med andre ord vanskeligt præcist at vide, hvilken indsats der evalueres, hvis ikke der er et klart billede af, hvad der forstås ved en uddannelsesplan i en konkret kontekst.

Af samme grund er der i den afholdte fokusgruppe fokuseret på at få kvalitative beskrivelser af arbejdet med uddannelsesplanerne på virksomhederne. Generelt er der stor variation i, hvad der forstås ved en uddannelsesplan:

For det første er det af betydning, hvem i virksomheden uddannelseskonsulenten taler med. I afsnit 2.2 ”hvem tales der med” blev det tydeligt, at tilgangen til at arbejde med uddannelsesplaner er tæt forbundet med, hvem det er man kommer til at tale med i den enkelte virksomhed dels fordi det der tales om vil variere, og dels fordi den måde hvorpå uddannelsesplanen materialiserer sig kan variere.

Herom fortæller en uddannelseskonsulent på fokusgruppen: ”*Små og mellemstore virksomheders uddannelsesplanlægning kan stå på en pølsebakke. Der er et stort spænd herfra og så til mere formel aktiv uddannelsesplanlægning i større virk-*

²⁸ Teknologisk Institut (2008)

²⁹ Teknologisk Institut (2008: 8)

somheder, hvor eksempelvis flere uddannelsesinstitutioner er nødt til at blive involveret.

Selve uddannelsesplanen beskriver generelt en virksomheds eller en medarbejders forventninger til kompetenceudvikling, samt hvor og hvordan denne kompetenceudvikling skal finde sted. Konsulenten fortæller om denne: *”En uddannelsesplan i fase 2 er et konkret tilbud til en virksomhed og omhandler et direkte tilbud om kursus og så en dato. Efter mødet med virksomheden kan der f.eks. stå i planen, hvad for noget uddannelse de [virksomheden] efterspørger. Når jeg så tager hjem derfra, undersøger jeg, hvem der kan tilbyde kurset, og så tager man eventuelt en fælles snak med virksomheden og den uddannelsesinstitution, der udbyder kurset”.*

Uddannelseskonsulenten arbejder således på første møde med virksomheden på at indkredse uddannelsesbehovene så snævert som muligt. Er det ikke afklaret på første møde, så er et typisk forløb derefter, at konsulenten tager hjem og undersøger, hvilke muligheder, der inden for de overordnede områder, som er blevet drøftet og vender tilbage til virksomheden. Uddannelsesplanen nedskrives i besøgsregistrene, og er som oftest ikke et dokument, som forelægges virksomheden.

Igennem et interview med en HR-medarbejder i en mellemstor virksomhed, som er kommet til fase 3 og har gennemført et efteruddannelsesforløb for i alt to medarbejdere eksemplificeres uddannelsesplanlægningen på følgende vis: *”Ved første møde havde jeg en meget specifik forespørgsel på et kursus inden for lønjura. Det mailede vi så frem og tilbage om i forhold til, hvor jeg kunne tage et kursus, og han fandt et til mig, som jeg har været på... efterfølgende har jeg taget kontakt til ham igen, fordi en anden medarbejder også skulle på kursus. Det skal han så på her om en måned”.*

Disse beskrivelser, viser at uddannelsesplaner, i praksis er blevet anvendt på en meget forskelligartet måde i KOMPETENCEmidt-projektet. I nogle tilfælde har anvendelsen været meget ad hoc-præget og fokuseret på aktuelle uddannelsesbehov og ikke sat i relation til virksomhedens fremtidsforventninger og strategi.

Der er altså ikke anvendt én bestemt form for eller tilgang til uddannelsesplanlægning. Den har været besluttet fleksibelt og ad hoc af virksomhedskonsulenten.

Tidshorisont og systematik i uddannelsesplanerne

En anden måde at vurdere uddannelsesplanernes karakter på, er ved at se på den tidshorisont, de opererer med. Jo længere en tidshorisont, der planlægges i forhold til, jo mere ”strategisk” må planen – alt andet lige – forventes at være. Derfor er der flere steder spurgt til planernes tidshorisont. Nedenfor er præsenteret data fra besøgsrapporterne (hvor virksomhedskonsulenterne har registreret tidshorisonten) og fra aktørsurveyen, hvor der er spurgt til planernes *typiske* perspektiv.

Tabel 3.9: Tidsperspektiv, uddannelsesplaner (aktørsurvey)		
”Hvilket tidsperspektiv har der <i>typisk</i> været i de lagte uddannelsesplaner (hvor langt ude i fremtiden har der været planlagt uddannelse)?”	Antal	pct.
Under 1 måned	1	1,4
1 - 3 måneder	16	22,9

3 - 9 måneder	27	38,6
9 - 12 måneder	4	5,7
12 - 18 måneder	5	7,1
18 - 24 måneder	2	2,9
Mere end 24 måneder	3	4,3
Der er ikke blevet lagt uddannelsesplaner	3	4,3
Ved ikke	9	12,9
I alt	70	100,0
Note: Spørgsmålet er kun stillet til personer, der har angivet, at de har deltaget i det opsøgende arbejde. Kilde: New Insight på baggrund af aktørsurvey.		

Tabel 3.10: Antal besøg i fase 2 fordelt på kompetencecentre og tidshorisont for uddannelsesplan (besøgsrapporter)									
Kompetencecenter	under 3 mdr.		3-6 mdr.		6-12 mdr.		mere end 1 år		i alt
	antal	pct.	antal	pct.	antal	Pct.	antal	pct.	
KC Compass	70	48,6	60	41,7	12	8,3	2	1,4	144
KC MIDT	34	29,1	54	46,2	17	14,5	12	10,3	117
KC Silkeborg	77	76,2	14	13,9	10	9,9	0	0,0	101
KC Videre nu MidtVest	244	55,3	142	32,2	42	9,5	13	2,9	441
KompetenceVækst	156	62,2	43	17,1	40	15,9	12	4,8	251
Østjysk KC	338	52,3	256	39,6	46	7,1	6	0,9	646
I alt	919	54,1	569	33,5	167	9,8	45	2,6	1.700
Kilde: New Insight på baggrund af besøgsrapporter.									

Ser man samlet på tallene, må det vurderes, at omkring 70 procent af uddannelsesplanerne har et tidsperspektiv på under 6 til 9 måneder. Kun meget få af planerne angives at have et perspektiv på mere end et år.

Ser man på tallene fra besøgsrapporterne, viser det sig, at over halvdelen af uddannelsesplanerne, har et perspektiv på under 3 måneder. Omkring en fjerdedel af virksomhedskonsulenterne vurderer, at dette er et typisk perspektiv i uddannelsesplanerne. Der tegnes altså forskellige billeder i de to datakilder.

På trods af denne forskel kan det konkluderes, at der generelt er tale om et relativt kort tidsperspektiv (under et halvt år - evt. under 9 måneder). Det indikerer, at planlægningen i mange tilfælde ikke har haft et strategisk, langsigtet perspektiv. I stedet tyder det på, at der i vidt omfang er sket det, som også beskrives i de kvalitative data: at man har fokuseret på det operationelle niveau, altså aktuelle kortsigtede uddannelsesbehov, der umiddelbart kan omsættes til uddannelsesaktivitet.

I forhold til systematisk afdækning af uddannelsesbehov, er der i aktørsurveyen spurgt til, hvordan medarbejdernes uddannelsesbehov *typisk* er blevet afdækket.

Tabel 3.11: Afdækning af medarbejdernes uddannelsesbehov		
"Hvordan er medarbejdernes uddannelsesbehov typisk blevet afdækket?"	Antal	Pct.
En repræsentant for virksomheden (fx en leder eller HR-medarbejder) har vurderet medarbejdernes behov	35	53,0
Medarbejderne har selv vurderet deres behov mundtligt	4	6,1

Der er foretaget en systematisk afdækning vha. skemaer eller et redskab, hvor medarbejderne har vurderet deres kompetencer. Behovene er vurderet på denne baggrund	4	6,1
Medarbejdernes behov er vurderet i samtaler med den enkelte medarbejder foretaget af virksomhedskonsulent eller en repræsentant for virksomheden	9	13,6
På anden måde (angiv venligst)	6	9,1
Ved ikke	7	10,6
Medarbejdernes uddannelsesbehov er ikke blevet vurderet	1	1,5
I alt	66	100,0
Kilde: New Insight på baggrund af aktørsurvey.		

Af tabellen ovenfor ses det, at halvdelen af virksomhedskonsulenterne angiver, at det typisk er en repræsentant for virksomheden (fx en leder eller HR-medarbejder), der har vurderet medarbejdernes behov. Ca. en fjerdedel af konsulenterne angiver, at der typisk bruges mere systematiske metoder fx et egentligt redskab eller i kraft af inddragelse af medarbejderne.

I forhold til redskabsanvendelse ses det (se bilagstabel 1.17), at 28 procent af konsulenterne angiver at have anvendt redskaber. En stor del – 31 procent - svarer ”ved ikke”, hvilket indikerer at spørgsmålet om redskaber er for løst defineret, og at det har været vanskeligt at afgøre, hvad der forstås ved et redskab. Dette indikerer videre, at der ikke har været en klar og fælles forståelse af, hvad redskaber til uddannelsesplanlægning er, og hvilke der med fordel kan benyttes i projektet.

Uddannelsesplanlægningen i virksomhederne har været præget af stor variation, men har typisk ikke været systematisk og strategisk.

Denne form for uddannelsesplanlægning bidrager utvivlsomt til at virksomhederne i højere grad bruger VEU (hvilket bl.a. kan ses af de relativt gode effekter projektet har afstedkommet generelt set), men det bidrager ikke til et strategisk kompetenceløft i regionen, hvis ikke fx tidshorisonterne er bare lidt længere.

Det meget kraftige fokus på mikrovirksomheder har uden tvivl haft betydning for, hvordan uddannelsesplanerne er blevet udformet i praksis – og spørgsmålet er i denne sammenhæng, hvorvidt det overhovedet er nødvendigt at arbejde systematisk, strategisk etc. i mikrovirksomhederne, og hvorvidt de har behov for hjælp og støtte til netop strategisk uddannelsesplanlægning.

3.4.2 Virksomhedernes vurdering af uddannelsesplanerne

Ifølge projektets programteori er formålet med uddannelsesplanerne, at virksomhederne skal ændre adfærd i forhold til VEU og bidrage til mere og bedre VEU. Særligt i forhold til kvaliteten er det antagelsen, at det er afgørende, at der er foregået en strategisk planlægning af efteruddannelsen.

Den første forudsætning for, at virksomhederne kan ændre VEU-adfærd er, at uddannelsesplanerne er kendte i virksomheden og har en vis organisatorisk forankring. For at vurdere hvorvidt det er tilfældet, er virksomhederne blevet spurgt om ”der i forlængelse af besøget er blevet udarbejdet uddannelsesplaner for nogle af

virksomhedens medarbejdere”. Som det fremgår i tabellen nedenfor svarer 10,7 procent af virksomhederne, at der er blevet udarbejdet en uddannelsesplan. Dette er et meget lavt niveau, når det ses i forhold til formålet med projektet, og det bekræfter, at de planer, der er udarbejdet, har været af varierende karakter, men typisk meget ad hoc-prægede. Tallene bygger på en repræsentativ survey til over 500 virksomheder, der har deltaget i projektet.

Tabel 3.12: Udarbejdelse af uddannelsesplaner		
"Er der i forlængelse af besøget blevet udarbejdet uddannelsesplaner for nogle af virksomhedens medarbejdere?"	Antal	Pct.
Ja	13	10,7
Nej	108	88,5
Ved ikke	1	0,8
I alt	122	100

Kilde: New Insight på baggrund af virksomhedssurvey.

Beregner man usikkerheden under hensyntagen til stikprøvestørrelse og populationsstørrelse er den ± 4.4 procentpoint. Det vil sige, at der er 95 procent sandsynlighed for, at under 15,1 procent af virksomhederne i fase 2 mener, at have udarbejdet en uddannelsesplan.

Fra de kvalitative input er der strømpile i retning af, at der er store forskelle i, hvad der opfattes som en uddannelsesplan. En virksomhedskonsulent fortæller, at han indskriver uddannelsesplaner direkte i fase 2 besøgsrapporten i projektet, dvs. at der ikke noget nedskrevet som virksomheden får at se. Af de af ovenstående citater fremgår det, at en uddannelsesplan også kan være de få linjer, ”der kan stå på en pølsebakke”. Så hvad en uddannelsesplan egentlig er, og hvad har virksomhederne lagt i det, det er ikke måske ikke selvindlysende klart. Det ændrer ikke på, godt 82 pct. af virksomheder svarer nej til, om der er blevet lagt uddannelsesplaner. Set i forhold til at kendskab og organisatorisk forankring er forudsætninger for at en uddannelsesplan kan ændre en virksomheds VEU-adfærd, er det vanskeligt at tro, at uddannelsesplanerne som sådan er årsag til nogen væsentlig andel af projektets resultater.

Idet kun 13 virksomheder i surveyen er bevidste om den lagte uddannelsesplan, er det ikke muligt at belyse uddannelsesplanernes karakter kvantitativt fra virksomhedernes perspektiv. Dette gør det umuligt at evaluere betydningen af uddannelsesplanerne i forhold til projektets effekter. Der er simpelthen for få virksomheder, der (efter eget udsagn) har deltaget i denne del af indsatsen. Det betyder også, at de resultater, som projektet har opnået, generelt *ikke* er resultat af uddannelsesplanlægning.

Denne evaluering kan altså ikke afklare om uddannelsesplanlægning har en positiv effekt i forhold til at opnå mere og bedre VEU. Dermed er denne del af programteorien ikke blevet afprøvet.

3.4.3 IKV og uddannelsesplanlægning

IKV i AMU er et af de redskaber, der kan anvendes til at udarbejde individuelle uddannelsesplaner for den enkelte medarbejder. IKV står for individuel kompetencevurdering, og er en realkompetenceafklaring i forhold til et eller flere AMU-mål. Resultatet er, at medarbejderen kan få et uddannelsesbevis på de kurser, som vedkommende har kompetencer, der svarer til. Som led i en IKV udarbejdes en uddannelsesplan, der beskriver hvilke AMU-mål (eller anden uddannelse), medarbejderen har brug for³⁰.

Kompetencecenter	Antal	pct.
Kompetencecenter Compass	29	20,1
KompetenceCenter MIDT	3	2,8
KompetenceCenter Silkeborg	3	3,2
Kompetencecenter Videre nu MidtVest	49	12,3
KompetenceVækst	7	4,1
Østjysk Kompetencecenter	10	1,5
I alt	101	6,5

Kilde: New Insight på baggrund af besøgsrapporter

Tabellen ovenfor viser brugen af IKV i fase to. Generelt har 6,5 procent af virksomhederne, der har deltaget i fase 2, brugt IKV i uddannelsesplanlægningen. Denne ret begrænsede brug svarer godt til konklusionerne fra evalueringerne af IKV ordningen på forskellige områder: den bliver kun brugt meget lidt og er ikke ret kendt³¹

Fra et interview med kursuslederen på realkompetenceseminaret (afviklet som et initiativ under den særlige udviklingspulje) fremgår det, at der på tværs af deltagerkaren fra kompetencecentre opleves en manglende opbakning til at gennemføre IKV forløb. En deltager på kurset fortæller bl.a. i forlængelse heraf, at RKV er et vanskeligt område at være inde over, fordi det også handler om for uddannelseskonsulenterne at få det solgt i egen organisation [kompetencecentre].

En uddannelseskonsulent fortæller ligeledes om realkompetencevurderinger generelt: ”Man bruger ikke RKV. Det er meget besværligt. Det er en omfattende proces at sætte i gang. De steder, hvor vi har været inden omkring disse ting, så er det blevet problematisk, fordi hvem skal lave RKV'en, og hvem finansierer det?”

³⁰ Der findes også andre typer af RKV (realkompetencevurdering). For eksempel den der finder sted i forbindelse med et GUV forløb. GUV gør det muligt at tage en erhvervsuddannelse med en betydelig grad af godskrivning af merit – baseret på en vurdering af realkompetencer. I forbindelse med KOMPETENCEmidt projektet er IKV i AMU den mest relevante form for realkompetencevurdering, men i princippet kan også længere uddannelsesforløb (som GUV) være relevante i forbindelse KOMPETENCEmidts aktiviteter. I det følgende benævner IKV specifikt IKV i AMU, mens RKV referer til realkompetencevurdering generelt.

³¹ Danmarks Evalueringsinstitut (2010) og Nationalt Center for Kompetenceudvikling (2010).

Spørgsmål omkring finansieringen af IKV i AMU er flere steder nævnt som en barriere³² for brugen af den. Dog er der positive erfaringer med at lave den, som indtægtsdækket virksomhed i forbindelse med voksenvejledningsnetværkene³³

Der har imidlertid ikke været økonomiske hindringer for IKV i AMU i dette projekt, fordi det har været muligt at få aktiviteten finansieret med projektmidler.

Generelt er erfaringerne med IKV i AMU dog blandede, og det har vist sig at være vanskeligt at anvende det i praksis – som det også fremføres af uddannelseskonsulenten i citatet ovenfor. Med spørgsmålet ”hvem skal lave RKV’en?”. Peges samtidig på en anden central årsag til manglende anvendelse af IKV i AMU, nemlig manglende rutine. EVAs undersøgelse viste, at mange af skolerne kun udfører få IKV’er, og at der derfor ikke er opbygget den nødvendige rutine³⁴.

Disse vanskeligheder må formodes at være årsagen til, at IKV i AMU også i denne sammenhæng har været begrænset.

3.5 Virksomhedernes deltagelse i og udbytte af uddannelsesaktiviteter

Ser man på virksomhedernes vurdering af deres udbytte af den efteruddannelse, de har gjort brug af, er der også positive vurderinger. De fleste (mellem 52 og 83 procent afhængig af usikkerhed, og hvilket spørgsmål der er tale om) har oplevet at få opfyldt én af de tre vigtigste motivationer til at benytte efteruddannelse. Disse er: 1) mulighed for at øge kvaliteten af produktet. 2) Medarbejdere kan varetage forskellige eller nye arbejdsopgaver. 3) At få mere kvalificerede medarbejdere.

Årsagerne til deltagelse kan imidlertid kun i begrænset omfang henføres til uddannelsesplanlægning. Maksimalt 18,7 virksomhederne, som har haft medarbejdere, der har deltaget i uddannelse, angiver at det er sket som følge af kompetencecentrenes uddannelsesplaner.

Det viser, at uddannelsesplanerne har en meget begrænset andel i den uddannelse, der er blevet udført under projektets fase 3, hvilket betyder at en central del af projektets formål – nemlig at benytte uddannelsesplanlægning som løftestang for mere og bedre VEU – kun i meget begrænset omfang er opfyldt.

Den vigtigste faktor for om en virksomhed deltager i efteruddannelse som følge af projektet er virksomhedens størrelse. Erfaringerne fra projektet viser, at for at få én medarbejder i uddannelse, skal der besøges 5 af de helt små virksomheder.

For hvert besøg til de små virksomheder i størrelsen 20-49 ansatte, er der kommet lidt over to medarbejdere i uddannelse. Pointen er her at effekten af det opsøgen-

³² Nationalt Center for Kompetenceudvikling (2010).

³³ Teknologisk Institut (2009a).

³⁴ Danmarks Evalueringsinstitut (2010)

de arbejde bliver langt større, jo større virksomheder, der kontaktes. Mindst lige så vigtigt er det, at effekten stiger markant fra kategorien 6-19 til kategorien med 20-49 ansatte.

Ved at fokusere meget på små virksomheder har over 40 procent af projektets indsats rettet sig imod opkvalificering af 14,3 procent af arbejdsstyrken.

Virksomhedernes deltagelse i uddannelse er det afgørende mål for det opsøgende arbejde i kompetencecentre. Den indledende kontakt og uddannelsesplanerne har til formål at styrke virksomhedernes brug af VEU – så det bliver ”mere og bedre”.

I dette afsnit ser vi på, hvordan virksomhederne og medarbejderne faktisk har brugt VEU-tilbuddene, som følge af de uddannelsesplaner, der er lagt. Tabel 3.14 viser antallet af virksomheder, der har deltaget i fase 3 – det vil sige, at de har deltaget i konkrete efteruddannelsesaktiviteter. I anden talkolonne i tabellen er antallet af medarbejdere, der har deltaget, opgjort.

Det viser sig, at 6.776 medarbejdere har deltaget i VEU, som del af KOMPETENCEmidt projektet (se afsnit 3.3 for er vurdering af den overordnede effekt af projektet). Ser man på andelen af medarbejdere pr. virksomhed, er der store forskelle mellem kompetencecentre. Disse forskelle afspejler i høj grad, at de forskellige kompetencecentre har lagt forskellig vægt på at besøge de helt små virksomheder. KC Compass og KC silkeborg er de kompetencecentre, hvor der i gennemsnit kommer flest medarbejdere i uddannelse fra samme virksomhed, nemlig henholdsvis 11,3 og 15,8. Dette er en naturlig følge af, at der her er besøgt flest store virksomheder.

Tabel 3.14: Antal virksomheder og medarbejdere, der har deltaget i uddannelse i fase 3, efter kompetencecenter

Kompetencecenter	Virks.	Me- darb.	medarb. pr. virks.
KC Compass	117	1.320	11,3
KC MIDT	203	951	4,7
KC Silkeborg	41	648	15,8
KC Videre nu MidtVest	229	1.589	6,9
KompetenceVækst	188	1.070	5,7
Østjysk KC	221	1.198	5,4
I alt	999	6.776	6,8

Kilde: New Insight på baggrund af besøgsrapporter.

3.5.1 Sammenhæng mellem uddannelsesplaner og afholdt uddannelse

For at komme tættere på effekten af selve uddannelsesplanerne, og den rolle de spiller i forhold til at motivere virksomheder og medarbejdere til mere og bedre efteruddannelse, er det nødvendigt at se på virksomhedssurveyen.

Her er en stikprøve af de virksomheder, der har deltaget i fase 3 – det vil sige – har haft konkrete uddannelsesaktiviteter i VEU-regi – blevet spurgt til, hvorvidt, der er medarbejdere, der har deltaget i uddannelse, og om denne uddannelse var resultat af arbejdet med uddannelsesplanerne.

Tabel 3.15: Deltagelse i aktiviteter efter kontakt		
"Har virksomhedens medarbejdere deltaget i interne eller eksterne uddannelsesaktiviteter siden I blev kontaktet af Kompetencecentret?"	Antal	Pct.
Ja	77	44,8
Nej	90	52,3
Ej besvaret	5	2,9
I alt	172	100,0

Kilde: New Insight baseret på survey blandt virksomheder der har været i kontakt med kompetencecentre i Region Midtjylland. Nej-besvarelser og ikke-besvarelser udgår i det følgende.

Tabellen ovenfor viser, at kun 45 procent af virksomhederne i fase 3 har medarbejdere, der har deltaget i uddannelse. Dette er overraskende, fordi alle de virksomheder, der er udtrykket ifølge besøgsrapporterne har deltaget i uddannelse i VEU-regi. Der er to forklaringer: enten er den interviewede person på virksomheden ikke klar over, hvilke uddannelsesaktiviteter, der finder sted på virksomheden (evt. fordi de har været planlagt længe, men afviklet for nylig) eller også er registreringerne i besøgsrapporterne upræcise.

Det er ikke et tidsmæssigt forhold: fase 3 interviewene med virksomheder blev afsluttet under en måned før de sidste indrapporteringer i besøgsstatistikken blev opgjort. Her skal det tilføjes, at det fremgik på fokusgruppen, at der ikke har været oplevet en entydig afklaring af, hvornår fase 3 registreringer finder sted.

Der er endvidere spurgt til, hvorvidt de medarbejdere, der har deltaget i uddannelse har gjort det som følge af de lagte uddannelsesplaner. Til dette svarer en tredjedel af virksomhederne, at det var tilfældet, mens to tredjedele ikke ser en sammenhæng mellem planerne og den afviklede uddannelse (se tabel 3.16).

Tabel 3.16: Aktiviteter i forbindelse med kompetencecentrets uddannelsesplaner		
"Var disse aktiviteter en del af de uddannelsesplaner, Kompetencecentret lavede?"	Antal	Pct.
Ja, overvejende	8	11,1
Ja, delvis	16	22,2
Nej	46	63,9
Ved ikke	2	2,8
I alt	72	100,0

Kilde: New Insight baseret på survey blandt virksomheder der har været i kontakt med kompetencecentre i Region Midtjylland, n=72

Hvis man tager højde for den usikkerhed, der ligger i, at der er tale om en stikprøve er det maksimalt 18,7 procent (minimum 9,3 procent) af virksomhederne i fase 3, der har medarbejdere, der (helt eller delvist) har deltaget i uddannelse som følge af kompetencecentrenes uddannelsesplaner.

Det viser, at uddannelsesplanerne har en meget begrænset andel i den uddannelse, der er blevet udført under projektets fase 3, hvilket betyder at en central del af projektets indsats – nemlig at benytte uddannelsesplanlægning som løftestang for mere og bedre VEU – ikke syntes at have den forventede betydning.

Selv hvis resultaterne skyldes, at de personer, der er interviewet på virksomheden, ikke kender til eller ikke kan huske uddannelsesplanerne, betyder det, at de planer, der er blevet lagt ikke indgår tilstrækkeligt centralt til, at interviewpersonen har kendskab til dem. Sammenfattende indikerer dette, at der ikke er opnået en tilstrækkelig grad af kvalitet i uddannelsesplanerne. Her må organisatorisk forankring være en selvfølgelig forudsætning for, at man kan forvente, at en uddannelsesplan har effekt på virksomhedens uddannelsespraksis.

3.5.2 Virksomhedernes forventninger og udbytte

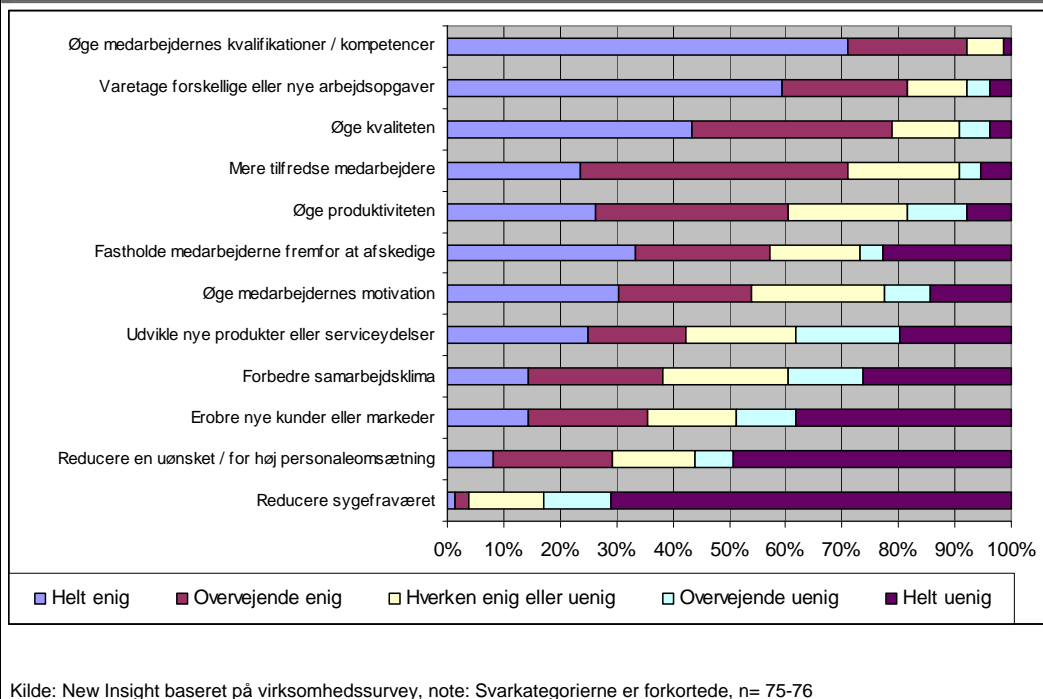
Generelt er virksomhederne tilfredse med den offentlige efteruddannelse i Region Midtjylland. Det fremgår af undersøgelsen ”Midtjyske virksomheder om efteruddannelse”³⁵ Undersøgelsen af virksomhedernes udbytte af efteruddannelsen, der er udført i fase 3, viser et mere detaljeret billede af virksomhedernes motivation til at deltage i efteruddannelse. Usikkerheden på denne del af virksomhedssurveyen er på $\pm 10,8$ procentpoint.

De vigtigste motiver til at deltage i VEU er at øge medarbejderne kompetencer, at gøre medarbejderne i stand til at kunne varetage forskellige eller nye arbejdsopgaver samt at øge kvaliteten. Langt de fleste deltagende virksomheder har disse 3 motiver til at benytte VEU.

Den andel af virksomheder, der har deltaget i fase 3, angiver de følgende motiver til at anvende efteruddannelse, se figur 3.1.

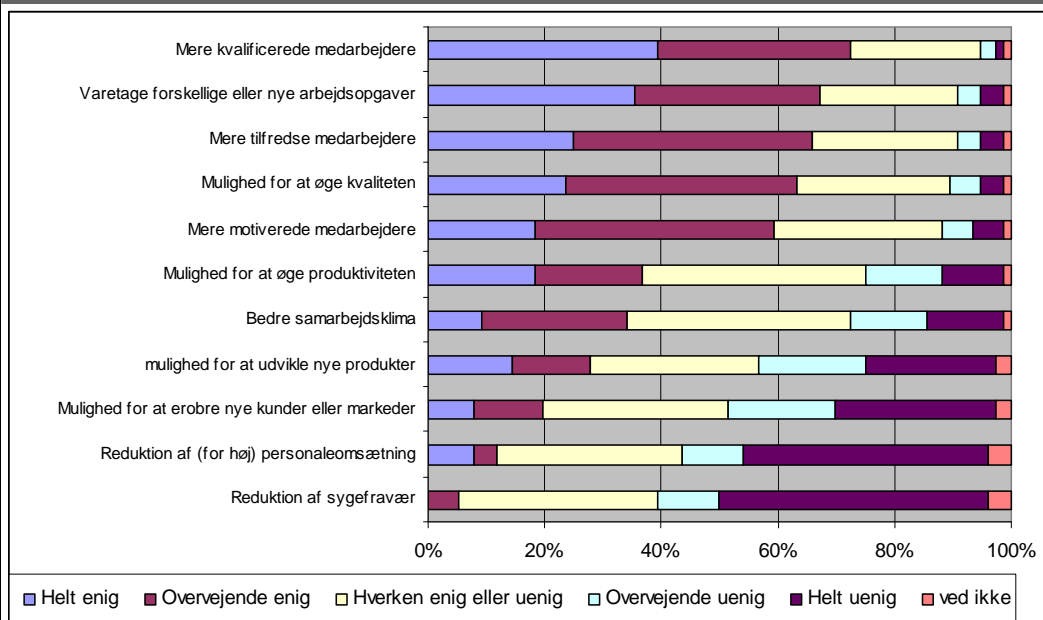
³⁵ Jysk Analyse & Teknologisk Institut (2009: 10)

Figur 3.1: Andel af virksomheder, der angiver de nævnte forhold som motivation for at benytte VEU



Den andel af virksomheder, der har deltaget i fase 3 angiver, at de har oplevet følgende effekter af at anvende efteruddannelse, se figur 3.2.

Figur 3.2: Andel af virksomheder, der angiver de nævnte forhold som effekt af at benytte VEU



Kilde: New Insight baseret på virksomhedssurvey, note: Svarkategorierne er forkortede, n= 75-76

Ser man på virksomhedernes udbytte af efteruddannelse i figur 3.2, er der tre vigtige resultater:

- De fleste (mellem 52 og 83 procent afhængig af usikkerhed, og hvilket spørgsmål der er tale om) har oplevet at få opfyldt én af de tre vigtigste motivationer til at benytte efteruddannelse.
- De ønsker, der motiverer til efteruddannelse er generelt også de effekter, virksomhederne oplever. VEU har således i dette projekt i høj grad været i stand til at opfylde virksomhedernes ønsker til resultaterne.
- Generelt er der lidt flere virksomheder, der er motiveret til at bruge efteruddannelse af en bestemt grund end der er virksomheder, der faktisk får det ønske udbytte.

Det skal bemærkes, at de mest langsigtede og strategiske funktioner af efteruddannelse, nemlig at kunne ”erobre nye markeder” og ”udvikle nye produkter” ikke i ret høj grad motiverer virksomhederne til at benytte VEU. Samtidig er de også blandt de effekter, som færrest virksomheder oplever af efteruddannelse.

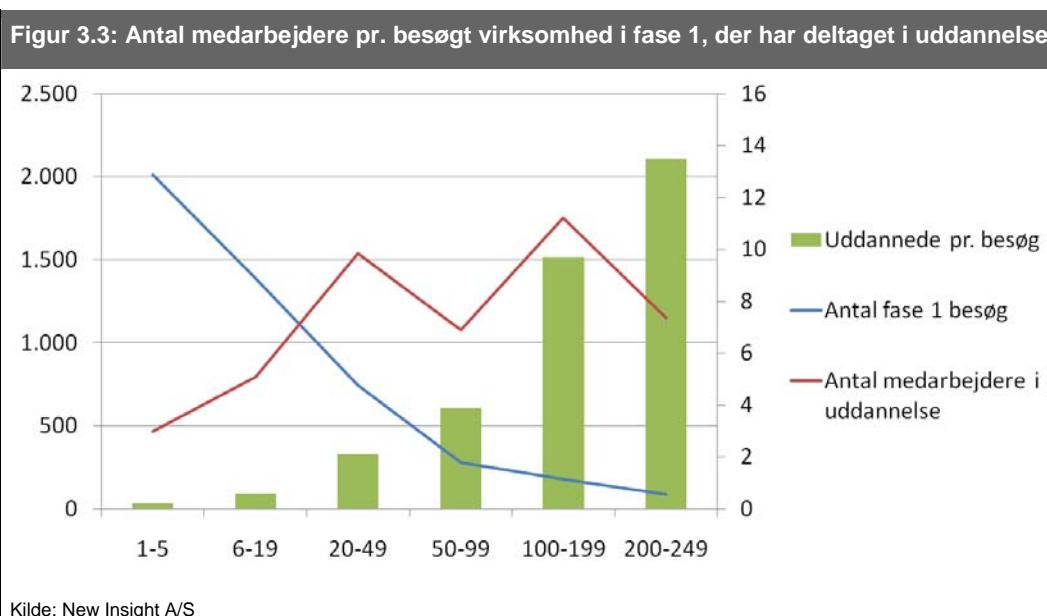
Efteruddannelsen kan selvfølgelig godt bruges strategisk, selvom der ikke ligger lige netop disse motivationer til grund. Alligevel viser det, at den strategiske brug af efteruddannelse i virksomhederne godt kan øges.

3.5.3 Små og VEU-fremmede virksomheders brug af uddannelse

Virksomhedernes brug af efteruddannelse varierer meget alt efter virksomhedens størrelse. Større virksomheder har i udgangspunktet flere medarbejdere at sende i uddannelse. Det har en stor betydning i forhold til at vurdere effekten af projektet. I den generelle opgørelse af projektets effekt, er der set på, hvorvidt virksomheden overhovedet deltager i uddannelse. Der er altså ikke taget højde for, at virksomhederne deltager med forskelligt antal medarbejdere.

Ved at stille skarpt på dette, viser det sig, at effekterne af at besøge mikrovirksomheder versus små virksomheder er meget forskellige.

Figuren nedenfor angiver, hvor mange medarbejdere, der har deltaget i uddannelse pr. virksomhed, der er besøgt i fase 1. Det giver et indtryk af, hvor mange virksomheder, der i udgangspunktet skal kontaktes for at opnå en bestemt uddannelsesmængde.



Erfaringerne fra projektet viser altså, at for at få én medarbejder i uddannelse, skal der besøges 5 af de helt små virksomheder.

For hvert besøg til de små virksomheder i størrelsen 20-49 ansatte, er der kommet lidt over to medarbejdere i uddannelse. Pointen er her, at effekten af det opsøgende arbejde bliver langt større, jo større virksomheder, der kontaktes. Mindst lige så vigtigt er det, at effekten stiger markant fra kategorien 6-19 til kategorien med 20-49 ansatte.

Figuren viser også, at skolernes normale betingelser – uden særlige projektmidler – for at kontakte små virksomheder er meget ringe. De økonomiske incitamenter til kun at beskæftige sig med store og mellemstore virksomheder er betydelige.

Det datagrundlag, der er tilvejebragt som resultat af KOMPETENCEmidt bekræfter denne velkendte pointe, men sætter for første gang håndfaste og pålidelige tal på.

I forhold til, hvor mange små virksomheder, der er besøgt - er det meget få, der har deltaget i uddannelse. Den indirekte effekt af disse besøg, må forventes at være lille eftersom det langt overvejende er virksomheder, der allerede har erfaringer med offentlig efteruddannelse, (men ikke nødvendigvis med uddannelsesplanlægning) der har deltaget.

Som en yderligere bemærkning i forhold til fremtidigt valg af målgrupper for VEU-indsatsen, skal det fremhæves, at kun 14,3 procent af arbejdsstyrken i den private sektor i Region Midtjylland er beskæftiget på de helt små arbejdssteder (med 1-4 ansatte) - heri er også medtaget landbrug. Tallene er som sagt opgjort på arbejdssteder, én virksomhed kan have flere arbejdssteder – hvorfor dette tal reelt overestimerer, hvor mange medarbejdere, der arbejder idet helt små *virksomheder*. Det betyder, at over 40 procent af projektets indsats har rettet sig imod opkvalificering af 14,3 procent af arbejdsstyrken.

Tabel 3.17: Beskæftigede i Region Midtjylland, undt. off. adm., undervis. & sundhed efter arbejdsstedets størrelse 2008		
Arbejdsstedets størrelse	Antal	Procent
1	25.252	5,3
2-4	43.406	9,0
5-9	55.486	11,5
10-19	68.453	14,2
20-49	92.603	19,3
50-99	55.541	11,6
100+	122.602	25,5
Fiktive enheder	17.341	3,6
I alt	480.684	100,0

Kilde: Danmarks Statistik, statistiske efterretninger, generel erhvervsstatistik, 2010:2, tabel 18

Konklusionen for denne del af effektvurderingen er den samme, som for den generelle effektvurdering af udvælgelsesstrategierne (se afsnit 3.3). Effekten af at inddrage mikrovirksomhederne (især dem med 5 ansatte eller derunder) er meget begrænset, når man ser på, hvor meget uddannelse, det fører til. Ser man videre på, at det er begrænset, hvor strategisk uddannelsesplanlægningen har været, særligt i disse små virksomheder, er konklusionen klar: den valgte udvælgelsesstrategi har utvivlsomt givet anledning til mere VEU i mikrovirksomhederne, men havde man fx valgt kun at fokusere på virksomheder med over 10 eller 20 medarbejdere, ville effekten have været langt større i forhold til antallet af opkvalificerede medarbejdere.

Ligeledes ville kvaliteten af den uddannelsesplanlægning, der var foretaget også være højere, idet mulighederne antages at være meget begrænsede i de små virksomheder. Dette er vigtigt for projektets programteori, som antager at uddannelsesplanlægning giver bedre kvalitet i den VEU, der benyttes.

Den fremadrettede konklusion er derfor, at den fremtidige opsøgende indsats bør koncentreres i forhold til virksomheder, der er større end mikrovirksomhederne. En grænse kunne ligge ved 10 (eller evt. 20) ansatte som et minimum. Selvom det indsnævrer udvalget af virksomheder betragteligt, er der stadig 6.463 arbejdssteder i Regionen med 10-19 ansatte og 4.300 arbejdssteder med 20-49³⁶.

Pointen er her, at der skal fokuseres på de virksomheder, der ikke allerede af egen drift foretager uddannelsesplanlægning (eller af andre grunde har et stort og kvalificeret brug af VEU), men hvor betingelserne for at gøre det er til stede.

En vigtig indikator for om forudsætningerne for at få noget ud af et besøg fra skolernes virksomhedskonsulenter er til stede, er altså virksomhedens størrelse.

Analysen i afsnit 3.7 beskriver nærmere, hvilke betingelser, der i øvrigt skal være opfyldt før virksomheden får et udbytte af indsatsen.

3.6 Samarbejde om den opsøgende indsats

Der er en meget stærk og sikker sammenhæng mellem uddannelsesinstitutionernes samarbejde – som kompetencecenter – om at dække virksomhedernes behov og sandsynligheden for, at virksomhederne vælger at benytte VEU.

De virksomheder, der har været i kontakt med flere uddannelsesinstitutioner, har dobbelt så stor sandsynlighed for efterfølgende at bruge VEU som dem, der er blevet betjent af den samme institution.

Forklaringen er, at de virksomheder, der skifter institution, gør det, fordi virksomhedskonsulenten vurderer, at en anden institution er bedre til at dække behovene. Dermed sikres virksomheden den bedste og mest relevante samarbejdspartner, hvilket altså giver en positiv effekt – dvs. brug af VEU.

Dette er udtryk for, at samarbejdet i kompetencecentre reelt har fungeret efter hensigten, og bekræfter således projektets antagelse om, at samarbejde fører til mere VEU.

Et af de centrale elementer i KOMPETENCEmidts indsats er kompetencecenterkonstruktionen. Til grund for indsatsen ligger en ambition om at samarbejdet mellem parterne i kompetencecenteret skal imødegå uønskede konsekvenser af den indbyrdes konkurrence mellem især uddannelsesinstitutionerne.

Samarbejdsrelationerne i de enkelte kompetencecentre er indgående beskrevet i midtvejsevalueringen, og i dette tema om den opsøgende indsats, fokuseres der på samarbejdets betydning for effekten af den opsøgende indsats.

³⁶ Danmarks Statistisk, statistikbanken, tabel ERH19. Tallene er for 2008.

Evalueringen har generelt fundet en klar sammenhæng imellem graden af samarbejde og effekten af indsatsen. Den er understøttet af resultater fra aktørsurveyen og besøgsrapporterne.

Med graden af samarbejde refereres til Nanna Friche og Henning Jørgensens typologi over partnerskaber på VEU området.³⁷ Antagelsen er i denne udlægning, at tættere og mere forpligtende samarbejde giver anledning til mere og bedre VEU – en antagelse, der altså (delvist) kan bekræftes.

3.6.1 Oplevet sammenhæng mellem samarbejde og effekter

For at undersøge sammenhængen mellem graden af samarbejde og effekten af indsatsen, er der i aktørsurveyen til projektdeltagerne spurgt ind til en række forhold omkring samarbejdet i kompetencecenteret, og til en række forhold omkring effekten af projektet. Generelt er det sådan, at de projektdeltagere, der oplever et stærkt samarbejde i kompetencecenteret i højere grad end andre projektdeltagere oplever, at projektet har givet positive resultater – inden for alle de effektområder der er spurgt til (med variation alt efter hvilken form for opbakning til kompetencecenter-idéen, der spørges til.). Disse sammenhænge er alle statistisk signifikante.

Denne måde at vurdere sammenhængen mellem indsats og effekt på, er baseret på projektparternes egne vurderinger samt oplevelser, og giver derfor ikke et præcist billede af effekten af et tæt samarbejde i kompetencecenteret. Men tendensen i sammenhængene er klar: tættere samarbejde giver større *oplevet* effekt.

3.6.2 Samarbejde og effekt

Der er i det foreliggende datamateriale også andre – og mere kvantitative – måde at undersøge sammenhængen mellem samarbejde og effekt på.

Det centrale element i kompetencecenterkonstruktionen er, at kompetencecenteret som helhed – ideelt set – kommer til at fungere som én indgang for virksomhederne. Hvad enten man bliver kontaktet af en erhvervsservice enhed, en handelsskole eller en teknisk skole, er der mulighed for, at de øvrige parter i kompetencecenteret kan tage over og levere bistand til uddannelsesplanlægning eller de konkrete uddannelser. På den måde overvindes et grundlæggende problem i VEU-systemet: at den enkelte skole kun har et begrænset udbud, der ikke nødvendigvis matcher virksomhedens helhed af behov.

Et afgørende spørgsmål er, om denne mekanisme, hvor kontakten til virksomheden overdrages til andre partnere, har fungeret i praksis, og hvorvidt den fører til mere og bedre VEU, som antaget.

I et forsøg på at besvare dette spørgsmål præsenteres en opgørelse, jf. tabel 3.19, der viser antallet af virksomhedskontakter i fase 2 og 3 fordelt på, hvorvidt virk-

³⁷ Jørgensen, Jørgensen, Møller og Friche (2007d).

somheden har været i kontakt med forskellige institutioner i fase 1 og 2, eller om det er den samme institution (skole), der har stået for begge de første besøg.

Tabellen viser, at de virksomheder, der har været besøgt af forskellige institutioner, er mere tilbøjelige til også at deltage i fase 3 end virksomheder, der er blevet besøgt af samme institution i fase 1 og 2. Forskellen er stor. 39 procent af virksomhederne er gået videre fra fase 2 til 3, hvis de er blevet betjent af samme institution. Er de derimod blevet overført til en ny institution i fase 2 er sandsynligheden for, at de er fortsat til fase 3 hele 72 procent. Dette viser, at samarbejde mellem kompetencecenterets partnere faktisk bidrager til højere brug af VEU, og er derfor en bekræftelse af den del af programteorien, der vedrører partnerskabstanken.

Tabel 3.18: Brug af VEU i fase 3, efter institutionssamarbejde i fase 1 og 2

Institutionssamarbejde i fase 1 og 2	Antal deltagere fase 3	Antal deltagere i fase 2	Andel fase 2 deltagere, der er gået videre til fase 3.
Samme institution i fase 1 og 2	483	1.255	38,5
Forskellige institutioner i fase 1 og 2	167	233	71,7
I alt	650	1.488	43,7

Kilde: New Insight A/S

Ser man på omfanget af denne form for samarbejde er det sket i 233 tilfælde, at en virksomhed er blevet givet videre til en ny institution i fase 2. Det svarer til 15,7 procent af fase 2 besøgende. På dette punkt ser der altså ud til at være rum for yderligere at udnytte de positive effekter af samarbejdet.

Dog er der en vigtig forudsætning, som tallene ikke siger noget om: der skal være et meningsfyldt grundlag for at overdrage kontakten til virksomheden til en anden partner. Der skal med andre ord være en anden partner i kompetencecenteret, der har bedre muligheder for at opfylde virksomhedens behov, før der er grundlag for at benytte samarbejdsrelationen til gavn for virksomheden. Det er derfor vanskeligt at vurdere, hvor stort potentiale, der er på dette område. Det virker rimeligt at antage, at det er højere end 15,7 procent af tilfældene.

I bilagstabel 3.5 findes en oversigt over de forskellige institutioners praksis i forhold til at give virksomheder videre.

3.7 Hvilke faktorer bidrager til brug af VEU i KOMPETENCEmidt?

Når man ser på, hvilke virksomheder, der har gode betingelser for at deltage i uddannelse, som følge af projektet, viser det sig at følgende faktorer er vigtige:

Virksomheder med uopfyldte efteruddannelsesbehov, større virksomheder, industri-virksomheder, virksomheder der har brugt offentlig efteruddannelse, virksomheder der har en mere institutionaliseret personalefunktion og virksomheder be-

søgt af ”øvrige partnere” har større chance for at deltage i uddannelse som følge af projektet. Det er disse betingelser, som er med til at bestemme om virksomheden, får noget ud af indsatsen i projektet – de virker som moderatører.

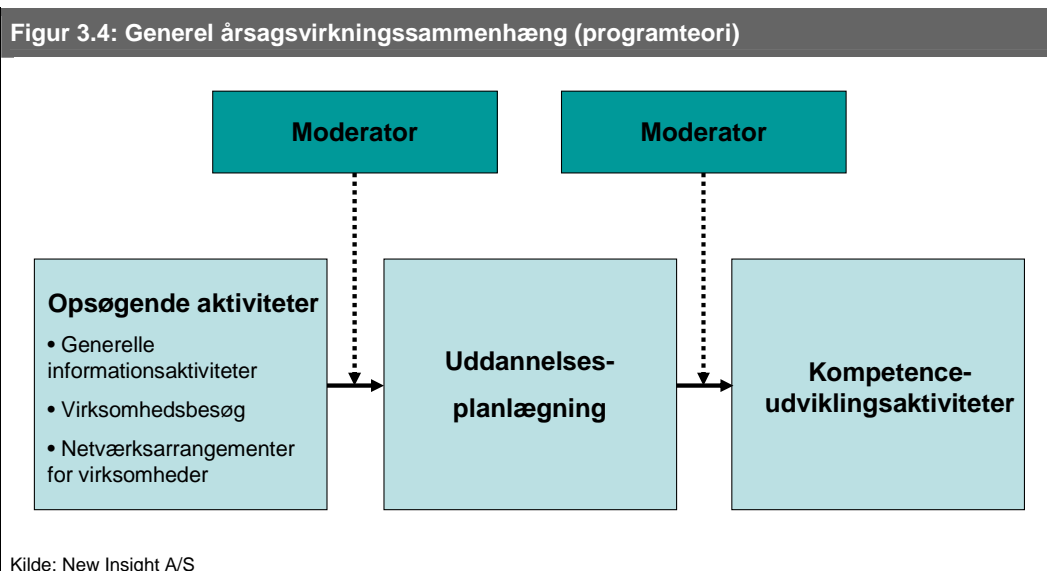
Disse moderatører har det været muligt at beskrives og teste statistisk – der findes givetvis også andre modererende forhold, der ikke findes data for i denne evaluering.

Analyseres der på betydningen af at være i kontakt med et kompetencecenter frem for et andet, er det ikke muligt at finde statistisk betydelige forskelle.

Figuren nedenfor viser i skematisk form den teori, der ligger til grund for KOMPETENCEmidt, den såkaldte programteori. Programteorien forudsiger, at virksomhedskontakter fører til uddannelsesplanlægning, og at uddannelsesplanlægning fører til kompetenceudvikling.

Effekten af at en virksomhed deltager i uddannelsesplanlægning er ikke en fast størrelse. Det afhænger af en lang række forhold på virksomheden og omkring selve processen med uddannelsesplanlægningen. For at tegne et klart billede af, hvordan projektet har virket er det, derfor nødvendigt at finde frem til de moderatører, der har indvirket herpå.

Disse modererende faktorer kan bruges i den fremadrettede planlægning af lignende aktiviteter. Faktorer der vedrører virksomhederne kan bruges til at skræddersy udvælgelsesstrategier, så de opnår de ønskede resultater, mens faktorer der vedrører selve indsatsen (fx uddannelsesplanlægningen) kan bruges til at beslutte, hvordan den fremtidige indsats kan tilrettelægges, så den har den størst mulige effekt.



Evalueringen har i de foregående afsnit peget på en række forskellige faktorer, der optræder som moderatører. Fx har det vist sig, at virksomhedens størrelse er afgørende for effekten af uddannelsesplanlægningen.

Men det har også vist sig, at fx industrivirksomheder er mere tilbøjelige til at bruge VEU, som følge af uddannelsesplanlægningen.

Spørgsmålet er så om effekten for industrivirksomhederne er særligt god, fordi de typisk også er store virksomheder, eller fordi der er nogle særlige forhold i industrien, der påvirker effekten (har en modererende effekt) – for eksempel, at der er en større tradition for efteruddannelse blandt medarbejderne eller at udbuddet måske er bedre på industriens fagområder.

Lignende problemer gælder også for de øvrige moderatører, der er beskrevet. For at kunne afgøre den selvstændige betydning af hver enkelt faktor, er der således udført en logistisk regressionsanalyse. Analysen har den egenskab, at den kan

Sådan læses tabellen

Analysen viser hvilke faktorer, der har betydning for, hvorvidt en given virksomhed, der er besøgt i fase 1 (eller 2), ender med også at deltage i fase 3, hvor medarbejderne kommer i uddannelse. Faktorer der bidrager positivt er markeret med "+". Model I ser på alle virksomheder, der har deltaget i fase 1. Model II ser kun på virksomheder, der har deltaget i fase 2.

Eksempel: Antallet af ansatte har stor betydning for hvorvidt en virksomhed benytter VEU. Sandsynligheden for, at en virksomhed med 50-99 ansatte deltager i fase 3 er 3,1 gange større, end at en virksomhed med 1-5 medarbejdere gør det - tallet læses i kolonnen "odds ratio". Tallet udtrykker forskellen i forhold til kategorien markeret med "†" (den såkaldte referencekategori). I dette tilfælde kategorien 1-5 medarbejdere.

Der korrigeres for effekten af, at de større virksomheder også typisk er i industrien, typisk har brugt offentlig efteruddannelse tidligere og er mere tilbøjelige til at have et samarbejdsudvalg. Der er tale om den selvstændige effekt af det forhold, at virksomheden er relativt stor.

isolere betydningen af hver enkelt faktor, der er med i analysen. Den kan altså finde frem til den selvstændige betydning af en virksomheds størrelse, fordi der korrigeres for betydningen af branche.

Det er vigtigt at bemærke, at der kun korrigeres for betydningen af de andre faktorer, der også er med i modellen, jf. den første kolonne. Tabel 3.20 viser resultaterne af analysen.

Bidragende faktorer (moderatører)	Model I (fase 1 til 3)		Model II (fase 2 til 3)	
	+/-	Odds ratio	+/-	Odds ratio
Uopfyldte efteruddannelsesbehov	+	*1,95	+	**1,54
Antal ansatte		**		**
- 1-5 ansatte †				
- 6-19 ansatte	+	*1,30	+	1,12
- 20-49 ansatte	+	**2,42	+	**1,68
- 50-99 ansatte	+	**3,10	+	**1,90
- 100-199 ansatte	+	**3,07	+	*1,91
- 200-249 ansatte	+	**5,32	+	**3,39
Branche		**		**

- Industri	+	**1,51	+	**1,72
- Håndværk	-	0,94	-	0,74
- Handel og service	-	**0,62	-	*0,65
- Andet †				
Har brugt offentlige uddannelse tidligere	+	**2,39	+	**1,80
Har et samarbejdsudvalg	+	**1,49	+	**1,54
Institutionstype i fase 1		**	.	.
- Uddannelsesinstitutioner †			.	.
- Erhvervsservicecentre	-	*0,49	.	.
- Beskæftigelsesinstitutioner/jobcentre	-	0,85	.	.
- Arbejdsmarkedets parter	-	0,00	.	.
- Øvrige partnere	+	**2,31	.	.
Andel omfattet af uddannelsesplanerne	.	.	.	**
- 0-25 †
- 25-50	.	.	-	**0,55
- 50-75	.	.	+	1,22
- 75-	.	.	-	**0,43
Uoplyst	.	.	-	1,00
Forskellig institution i fase 1 og 2	.	.	+	**2,33
Tidshorisont i uddannelsesplaner	.	.	.	**
- Under 3 måneder †
- 3-6 måneder	.	.	-	**0,40
- 6-12 måneder	.	.	-	**0,41
- Mere end 1 år	.	.	-	**0,49
**: Signifikant på 99%-niveau ($p < 0,010$), *: Signifikant på 95%-niveau ($p < 0,050$), †: Referencekategori Model I: $n=4,338$, Nagelkerke " R^2 " = 0,213, Hosmer-Lemeshow test (signifikans) = 0,561 Model II: $n= 1.636$, Nagelkerke " R^2 " = 0,327, Hosmer-Lemeshow test (signifikans) = 0,652 Kilde: New Insight på baggrund af besøgsrapporter. Bemærk: Kategorien "øvrige partnere" bygger på meget få cases og er derfor usikker.				

3.7.1 Faktorer der bidrager til at den indledende kontakt fører til brug af VEU

Når man ser på, hvilke faktorer der bidrager til at forklare, hvorvidt virksomhederne i fase 1 går videre til fase 3 er det følgende forhold, som har selvstændig betydning ifølge analysen:

- Virksomheder med **uopfyldte efteruddannelsesbehov** – virksomheden har næsten dobbelt så stor chance for at gå videre til fase 3, hvis det er registreret, at den har uopfyldte uddannelsesbehov.
- **Større virksomheder** har markant større chance for at gå videre til fase 3. For hver størrelseskategori stiger sandsynligheden betydeligt. Virksomheder med 200-250 ansatte har 5,3 gange så stor chance for at gå videre til fase 3, sammenlignet med mikrovirksomhederne i gruppen med 1-5 ansatte.
- **Industri-virksomheder** har større chance for at deltage i fase 3, end de virksomheder, der er i kategorierne "andet" og "håndværk". Disse har igen bedre chancer end virksomhederne inden for handel og service.

- Virksomheder, der **har brugt offentlig efteruddannelse**, har 2,4 gange så stor chance for at deltage i uddannelse i fase 3, set i forhold til dem, der ikke har.
- Virksomheder, der **har et samarbejdsudvalg** har moderat større chance for at deltage i uddannelse, end de der ikke har et.
- Virksomheder, der er blevet besøgt af erhvervsservicecentre, har halvt så stor chance for at gå videre til fase 3, i forhold til virksomheder, der er blevet besøgt af erhvervsskoler. Sammenlignet med uddannelsesinstitutionerne har de virksomheder, som er **blevet besøgt af ”øvrige partnere”** større sandsynlighed for at benytte uddannelse i fase 3.

Det der ikke er med i modellen kan også bidrage med vigtig viden. I forbindelse med modelsøgningen, er det blevet afprøvet, hvorvidt det havde betydning for tilbøjeligheden til at deltage i fase 3, hvilket kompetencecenter, der havde foretaget besøgene. Det viste sig, at faktoren kompetencecenter ikke har en selvstændig betydning for tilbøjeligheden til at deltage i fase 3, der er sikker nok statistisk til at indgå i modellen. Der er altså ikke store forskelle mellem kompetencecentrenes bidrag til effekten.

Ligeledes er det værd at bemærke betydningen af at have et samarbejdsudvalg i forhold til andre faktorer der er blevet afprøvet i modelsøgningen. Det er blevet testet hvorvidt det at have en HR-afdeling, holde MUS-samtaler og at have en personalepolitik påvirker effekten. Konklusionen er, at det gør alle faktorerne men at deres selvstændige bidrag er svære at skelne fra hinanden. Hver af variableerne har betydning, når de er med i modellen alene, men når en af de andre kommer med, mister én af dem betydning. Den faktor, der forklarer mest er om virksomheden har et samarbejdsudvalg.

Det indikerer, at faktorerne (HR-afdeling, MUS-samtaler, personalepolitik og samarbejdsudvalg) beskriver det samme. En oplagt forklaring er, at de beskriver, hvor institutionaliseret personalefunktionen er på virksomheden, og at det er det, der er afgørende for deltagelse i efteruddannelse, og ikke specifikt om der findes et samarbejdsudvalg. At der findes et samarbejdsudvalg er et tegn på, at personalefunktionen i virksomheden er meget institutionaliseret.

Det er forsøgt at udarbejde et indeks på baggrund af de fire faktorer, men det har ikke skabt en bedre model, end den præsenterede.

3.7.2 Faktorer der bidrager til at uddannelsesplanlægning fører til brug af VEU

Model II i tabellen ovenfor viser de enkelte faktors bidrag til, at virksomheder der har deltaget i fase 2 også deltager i fase 3 – eller med andre ord, hvorvidt uddannelsesplanlægningen fører til brug af VEU.

Ved at se på denne overgang, er det muligt at belyse betydningen af faktorer, der kun forekommer i fase 2. Modellen minder i store træk om model I, men den vigtige forskel er, at institutionstype ikke er med i model II.

Imidlertid rummer model II 3 nye faktorer:

- Virksomheder, der har **uddannelsesplaner for en lille del af medarbejderne**, har større chance for at anvende uddannelse i fase 3³⁸.
- Virksomheder, der har lagt **uddannelsesplaner med et kort perspektiv**. At have uddannelsesplaner med en tidshorisont på under 3 måneder gør, at sandsynligheden for at deltage i uddannelse er over dobbelt så stor sammenlignet med alle øvrige tidshorisonter.
- Virksomheder, der er blevet **besøgt af forskellige institutioner i fase 1 og 2** har over dobbelt så stor chance for at benytte VEU i fase 3, set i forhold til en virksomhed, der er blevet besøgt af samme institution.

Disse resultater kræver en yderligere kommentar. At de virksomheder, der har langsigtede uddannelsesplaner, og hvor planerne dækker en stor del af medarbejderstaben har en dårligere effekt – skyldes sandsynligvis, at disse uddannelsesplaner er længere tid om at vise effekt i form af konkret VEU, og derfor ikke er målt i samme grad, som effekterne af mere kortsigtet planlægning.

Ifølge projektets programteori kan man forvente at disse virksomheder vil opleve en større kvalitet og bruge mere VEU. Men det kan ikke afklares af denne evaluering.

Ser man på det sidste forhold bekræfter det, den allerede beskrevne tendens til at virksomheder, der er blevet overdraget fra én institution til en anden har større chance for at deltage i VEU i fase 3. Det bekræfter generelt antagelsen om at samarbejde indenfor kompetencecenteret øger effekten af det opsøgende arbejde – markant.

³⁸ Denne faktor er dog en meget grov indikator, fordi udregningen af andelen af medarbejdere dækket af uddannelsesplaner bygger på virksomhedens samlede antal medarbejdere – dette tal findes kun som kategorier i datasættet, hvorfor det har været nødvendigt benytte virksomhedernes gennemsnitlige størrelse (inden for hver enkelt kategori) som udgangspunkt for beregningen.

4. Drift og udvikling af KOMPETENCEmidt

Som operatør på KOMPETENCEmidt har Væksthus Midtjylland haft en række administrative opgaver, som har været med til at sætte en ramme for projektet ligesom Væksthus Midtjylland har varetaget sekretariatsfunktionen for Kompetencerådet samt den administrative sagsbehandling af den særlige udviklingspulje.

4.1 Væksthus Midtjyllands aktiviteter

Dette afsnit sætter fokus på udvalgte resultatmål for indsatsen i Væksthus Midtjylland. De resultatmål, der er udvalgt, har en umiddelbar relation til de overordnede mål i KOMPETENCEmidt, ligesom de har fokus på at stimulere samarbejdet mellem de seks kompetencecentre.

Omdrejningspunkterne er følgende:

- Samarbejde mellem de seks kompetencecentre
- Videnindsamling, formidling og videndeling
- Kompetenceudvikling af KOMPETENCEmidts konsulenter
- Etablering, uddannelse og organisering af et korps af Learning Angels

Fokus er på, i hvilket omfang og hvordan disse mål er indfriet med henblik på at vurdere deres indflydelse på den overordnede målopfyldelse i KOMPETENCEmidt.

Denne del af evalueringen er baseret på en gennemgang af Væksthus Midtjyllands løbende registrering af de gennemførte aktiviteter, opfølgning iht. resultatkontrakt pr. 1. marts 2010, gennemgang af relevante dokumenter fra KOMPETENCEmidts hjemmeside og dels på interview med en medarbejder i Væksthus Midtjylland.

4.1.1 Samarbejde mellem de seks kompetencecentre

Etableringen af regionale samarbejds- eller koordineringsfora er en del af de seks kompetencecentres arbejde og er indført i deres resultatkontraktens resultatmål. Væksthus Midtjylland har således haft fokus på etableringen af tværgående samarbejder (netværk) mellem KOMPETENCEmidts kompetencecentre. Af Væksthus Midtjyllands opfølgning på resultatkontrakten pr. 1. marts 2010 fremgår det, at der har været afholdt to fællesmøder med kompetencecentre i foråret 2008 i forbindelse med kontraktforhandlingerne. Etableringen af regionale samarbejds- eller koordineringsfora er blevet drøftet på disse møder.

Projektlederne i de enkelte kompetencecentre afholder et månedligt heldagsmøde. Det er projektlederne selv, der står for indkaldelse og gennemførelse af møderne. Det har været centralt for Væksthus Midtjylland, at de enkelte kompetencecentre selv skulle være tovholdere på samarbejdet. Derfor er det alene de første møder, som Væksthus Midtjylland har arrangeret, hvorefter initiativretten er placeret lo-

kalt. Væksthus Midtjylland har deltaget i disse fællesmøder ti gange, jf. den seneste opgørelse. Væksthusets deltagelse har været på ad hoc basis, hvor enten projektlederne har ytret ønske om deres deltagelse eller de selv har sat et punkt på dagsordenen. Emner for deres deltagelse har bl.a. været kommunikation af væsentlige elementer i projektet. For Væksthuset har det regionale koordineringsforum således været anvendt som en væsentlig formidlingskanal.

I de enkelte kompetencecentre afholdes der ligeledes styregruppemøder, som Væksthus Midtjylland har formuleret overordnede retningslinjer for, men som drives af det enkelte konsortium. Styregruppemøderne inddrager den brede aktørkreds, som det enkelte kompetencecentre har samarbejdet med omkring KOMPETENCEmidt.

4.1.2 Videnindsamling, formidling og videndeling

Væksthus Midtjylland har skabt rammer til formidling af viden omkring KOMPETENCEmidt og videndeling mellem de forskellige aktører under projektet, dels gennem etableringen af en fælles internetportal for projektet, hvor der bl.a. linkes til seks kompetencecentre og dels gennem årlige konferencer.

På KOMPETENCEmidts hjemmeside beskrives baggrunden for projektet, projektpartnere samt forankringen af projektet i Kompetencerådet. Foruden disse mere overordnede rammer for projektet og aktører bag projektet er det muligt at hente viden om:

- Projektets tilbud til virksomheder, herunder hvilken rådgivning der tilbydes både virksomhederne og deres medarbejdere.
- Retningslinjer for ansøgning om midler fra den særlige udviklingspulje samt en beskrivelse af indsatsområderne.
- De aktuelle tilbud, nyheder mv. som er under KOMPETENCEmidt, herunder konferencer, seminarer, arrangementer, nyhedsbreve og relevante undersøgelser, som har interesse for projektets aktører.
- Informationer om realkompetencevurderings-aktiviteter, der er iværksat som et fælles initiativ under den særlige udviklingspulje.
- Informationer om projektets initiativ med Learning Angels.
- Informationer om Kompetencerådets arbejde i form af møder, mødereferater, bilag mv.

Hjemmesiden rummer således en lang række oplysninger både om den viden, der er blevet indsamlet som led i projektet og om aktiviteter, der giver anledning til videndeling for medarbejderne i kompetencecentrene, hvis de ønsker det. Endvidere rummer hjemmesiden også aktuell viden fra Undervisningsministeriets sideløbende projekt 22 *voksenvejledningsnetværk* samt rapporter fra Nationalt Center for Kompetenceudvikling.

I et interview med en medarbejder fra Væksthus Midtjylland fremgår det, at de indledningsvist havde fokus på at formidle viden om projektet gennem nyhedsbreve. Der er udsendt fem nyhedsbreve i 2008-09 til kompetencecentrene og an-

dre relevante aktører. Sideløbende hermed har kompetencecentre selv produceret omfangsrigt materiale om projektet som et led i deres formidlingsindsats. Væksthus Midtjylland valgte derfor at lade nyhedsformidlingen være lokalt forankret, og selv opretholde en direkte kontakt med leadpartnerne i kompetencecentre og disses projektsekretariater. Væksthus Midtjylland har således henvendt sig til disse med relevante informationer med henblik på en videredistribution af relevant materiale til partnerskabskredsen.

4.1.3 Kompetenceudvikling af KOMPETENCEmidts konsulenter

Væksthus Midtjylland har haft til opgave at etablere og igangsætte et målrettet og koordineret kompetenceudviklingsforløb for alle konsulenter tilknyttet KOMPETENCEmidt. Denne indsats skulle koordineres med øvrige uddannelsesaktiviteter for konsulenterne.

Fællesarrangementer for kompetencekonsulenterne:

- I efteråret 2008 ved projektets start gennemførte Væksthuset et heldagsseminar, *KICK-OFF* for regionens kompetencekonsulenter. På dagen blev projektets visioner og handlingsplaner præsenteret ligesom Morten Lassen fra Aalborg Universitet holdte et oplæg om VEU. Temaer for oplægget var implementering af VEU, forståelse af målgruppen: de kortuddannede og virksomhederne, barrierer for VEU-indsatsen og kompetencekonsulenternes selvforståelse.
- I sommeren 2009 blev der afholdt et fælles ERFA-arrangement for regionens kompetencekonsulenter med fokus på: projektstatus, fremtidens arbejdsmarked, ønsker og behov for kompetenceudvikling samt videndeling om uddannelsesplanlægning.
- Som et initiativ under den særlige udviklingspulje, er der endvidere afholdt en række seminardage i foråret 2010 omkring realkompetencevurderinger (RKV) med henblik på at styrke konsulenternes viden om RKV og anvendelsen heraf.

Foruden de arrangementer, der har inddraget alle kompetencecentre, er der gennemført uddannelsesforløb i de enkelte kompetencecentre. Undervisningsministeriet tilbyder en diplomuddannelse og Midtjysk Erhvervsakademi (MEA) tilbyder ligeledes særskilte forløb for kredsen af kompetencekonsulenter.

4.1.4 Etablering, uddannelse og organisering af Learning Angels

Learning Angels er et særligt initiativ under KOMPETENCEmidt, der dækker over personer, som arbejder med motivation af voksne til uddannelse i arbejdslivet og på arbejdspladsen³⁹.

En Learning Angel er ikke en professionel vejleder, men derimod en person, der selv har prøvet efteruddannelse og som i kraft af egne erfaringer, en særlig indsigt

³⁹ Notat om Learning Angels. Bilag til Kompetencerådsmøde 30. maj 2008, dagsordenens pkt. 4. (www.startvaekst.dk)

i eller en særlig tilknytning til målgruppen kan være med til at bringe budskabet ud til andre, der ikke sædvanligvis tænker i uddannelse og kompetenceudvikling. I modsætning til det opsøgende arbejde som oftest går gennem virksomhedernes 'fordøre' dvs. ledelsen, personale/HR-afdelingen eller lignende, så er adgangen for Learning Angels virksomhedens 'bagdøre' eksempelvis tillidsmandssystemet.

I foråret 2009 indgår Væksthus Midtjylland en aftale med Netværkslokomotivet om den fremadrettede forankring af projektet med virkning fra 1. august 2009. Netværkslokomotivet har stået for at igangsætte og gennemføre et uddannelsesforløb for de 12 Learning Angels, der udgør korpset. Kurset blev afholdt ultimo 2009. Netværkslokomotivet står endvidere for koordinering mellem korpset af Learning Angels og de seks kompetencecentre. Netværkslokomotivet har afholdt en række møder med kompetencecentrene i denne forbindelse.

Indsatsen med Learning Angels er blevet anvendt som en integreret del af et initiativ under den særlige udviklingspulje *Dialog om uddannelse i øjenhøjde*. Korpset har besøgt virksomheder sammen med bl.a. uddannelseskonsulenter i forbindelse med videndeling om forberedende voksenuddannelse (FVU).

4.1.5 Opsamling

Samlet set har Væksthus Midtjylland indfriet de resultatmål, de har været underlagt i deres arbejde i forhold til de fire punkter, der er gennemgået ovenfor. Væksthus Midtjylland har faciliteret rammer for samarbejde mellem de seks kompetencecentre, ligesom de har sikret videndeling og formidling af viden dels gennem KOMPETENCEmidts hjemmeside og gennem kompetenceudvikling af kompetencecentrenes uddannelseskonsulenter. Endelig har Væksthus Midtjylland sikret forankring af korpset af Learning Angels gennem samarbejde med Netværkslokomotivet.

De opgaver, som Væksthus Midtjylland har været tovholder på, har givet dem en koordinerende og faciliterende rolle. Som projektsekretariat for det samlede KOMPETENCEmidts har de således bidraget indirekte til den samlede målopfyldelse i projektet, idet de har bidraget til det institutionelle fundament i projektet. De har været primus motor på at få ovenstående aktiviteter igangsat. De har ikke kørt aktiviteterne alene, men har vurderet særskilt, hvornår det har været oplagt at lægge aktiviteter ud lokalt til kompetencecentrene, som f.eks. afholdelse af fællesmøder mellem kompetencecentrene og i forbindelse med nyhedsformidling.

4.2 Den særlige udviklingspulje

Under KOMPETENCEmidts samlede budget blev der reserveret midler til særlige udviklingsopgaver og indsatsområder. Den samlede pulje er på 20 mio.kr. Kompetencerådet har haft til opgave at prioritere ressourcer i forhold til indsatsområder og udviklingsopgaver. På den baggrund er der blevet formuleret otte indsatsområ-

der, som de seks kompetencecentre har kunnet ansøge om særskilte midler fra⁴⁰, herunder:

1. Regionale yderområder – Norddjurs og Samsø
2. Opkvalificering af udenlandsk arbejdskraft
3. Fastholdelse af ansatte
4. Udvikling af dobbeltkompetencer
5. Pludseligt opståede kvalifikationsbehov
6. Kombinerede rotations- og efteruddannelsesforløb
7. Afklaringsaktiviteter som led i realkompetencevurderinger
8. Unge uden uddannelse

I udgangspunktet var puljen tiltænkt fem særlige indsatsområder, men undervejs i projektførelsen kom der indstillinger fra de seks kompetencecentre om en udvidelse af temaer på baggrund af de aktuelle økonomiske udfordringer, som projektet har været underlagt. Den særlige udviklingspulje har indbygget fleksibilitet i rammerne for tildeling af midler til særlige indsatsområder i projektets forløb, hvor der som nævnt er kommet tre indsatsområder til. Puljen har således givet mulighed for at tilpasse indsatsområderne efterhånden som KOMPETENCEmidt er blevet implementeret i de seks kompetencecentre.

4.2.1 Udmøntning af midler

Der er blevet godkendt og igangsat 27 projekter under den særlige udviklingspulje, heraf er fire projekter siden blevet annulleret, mens 14 projekter er afsluttet, og de resterende forventes afsluttet ved udgangen af 2010.

Ud af budgetrammen for puljen på 20 mio. kr. er det knap 42 pct., der er godkendt til brug i projekter. Fordelt på indsatsområder tegner *fastholdelse af medarbejdere* sig for den største andel. I aktivitetsoversigten fremgår det, at flere af disse projekter fokuserer på at fastholde afskedstruede medarbejdere på arbejdsmarkedet gennem kompetenceafklaringsforløb. Inden for indsatsområdet *afklaring af realkompetencer* er hele budgetrammen godkendt til brug. For de resterende indsatsområder, er det karakteristisk, at det er en lav andel af den samlede budgetramme, der er kanaliseret ud til projekter. For *pludseligt opståede kompetencebehov* og *udvikling af dobbeltkompetencer* viste det sig, at der ikke var det forventede behov for midler til gennemførelse af projekter, hvorfor der ikke er afsat penge i budgetrammen alligevel samt ikke er blevet godkendt projekter.

⁴⁰ Bilag til Kompetencerådsmødet 28. august 2009, dagsordenens pkt. 4 (www.startvaekst.dk)

Indsatsområde	Budgetramme	Godkendte beløb	Forbrugt ultimo aug. 2010
Regionale yderområder	2.000.000	647.600	92.957
Opkvalificering af udenlandsk arbejdskraft	1.000.000	152.270	101.404
Fastholdelse af medarbejdere	7.000.000	4.351.562	1.097.959
Udvikling af dobbeltkompetencer	0	0	0
Pludseligt opståede kompetencebehov	1.000.000	0	0
Rotations- og udviklingsforløb	5.000.000	681.680	133.435
Afklaring af realkompetencer	2.000.000	2.000.000	145.696
Unge uden uddannelse	2.000.000	518.280	195.554
I alt	20.000.000	8.351.392	1.767.006

Kilde: Tildeling af puljemidler til særlige indsats- og udviklingsopgaver pr. 16. september 2010, Væksthus Midtjylland.

Tabel 4.1 viser de aktiviteter i projektet, som har været afholdt frem til 31. august 2010. Af det samlede beløb på 8.351.392 kr., der er godkendt til brug i projekterne, er godt 21 pct. blevet indrapporteret. Der er to ud af de 14 afsluttede projekter, som ventes afrapporteret 28. februar 2011, mens ni projekter endnu ikke er afsluttet. Det er således vigtigt at fremhæve, at denne evaluering er gennemført på et tidspunkt, hvor der stadig finder aktivitet sted i ni ud af de 27 projekter.

Af aktivitetsoversigten fremgår det, at de 18 afsluttede projekter og igangværende har brugt 1.767.006 kr. af de godkendte midler.

Tallene afspejler udfordringer med dels at få nok projekter godkendt inden for de enkelte indsatsområder med undtagelse af *afklaring af realkompetencer* og dels at få kompetencecentre til at afholde de aktiviteter, der er blevet givet midler til.

En forklaring herpå kan være kapacitetsmæssige udfordringer i forhold til at få gennemført de planlagte aktiviteter i projekterne, men fra fokusgruppen med virksomhedskonsulenter og ledere fra kompetencecentre fremkommer en strømpil i retning af også en mere kommunikationsmæssig barrierer i forhold til tildeling af puljemidler. Både på fokusgruppen og i et interview med Væksthus Midtjylland omtales retningslinjerne for godkendelse af projektansøgninger under puljen.

For det første er der under et fokusgruppeinterview givet udtryk for, at rammerne for tildeling af midler under den særlige udviklingspulje har været uklare for kompetencecentre. Der har været en oplevelse af usikkerhed omkring de krav, der har ligget til grund for delingen af midler og en deraf følgende frustration i forhold til at ansøge om godkendelse af projekter.

I sammenhæng hermed har Væksthus Midtjylland oplevet, at der har været en manglende forståelse blandt kompetencecentre om niveauet i ansøgningerne i relation til, hvor teoretisk versus praktisk funderet projekterne skulle være. Flere ansøgninger er ikke blevet godkendt med henvisning til, at de ikke var forankret i praksisnære initiativer. Endvidere har en række projektansøgninger været fokuseret på mindre initiativer med få samarbejdspartnere, hvor puljemidlerne har været tiltænkt større regionale satsninger med en bred partnerskabskreds. Endelig er

flere ansøgninger også blevet afvist, idet de ikke har fokuseret på det samlede projekts målgruppe, men har været rettet mod offentlige institutioner. Der har bl.a. været et udpræget ønske om, at midlerne kunne anvendes til at dække de ledige pladser på AMU-forløb, således at forløbene kunne gennemføres uafhængigt af de manglende deltagere. Det har dog ikke været en mulighed at anvende midler fra puljen til disse formål.

Det er således indikationer på, at kommunikationen omkring tildelingen af midler fra puljen har været en barriere i forhold til at få projektansøgninger godkendt.

4.2.2 Aktivitetsoversigt

Væksthus Midtjylland har lavet en samlet oversigt over de indsatser eller initiativer, som har fået tildelt midler⁴¹. Oversigten er baseret på de ansøgninger, der har fået penge under puljen, og gengiver kortfattet formålet med de enkelte projekter. Initiativerne er fordelt på indsatsområde og kompetencecenter. Denne oversigt er anvendt som baggrund for vurderingerne i dette kapitel.

Det er karakteristisk for flere af initiativerne, at de har fokus på kortere forløb for afskedigelsestruede med henvisning til den økonomiske krise, der har præget projektets forløb. Disse kortere forløb har ikke det langsigtede hensyn i forhold til uddannelsesplanlægning, som er omdrejningspunktet for selve KOMPETENCEmidt.

Samlet set bidrager projekterne mere indirekte til det overordnede formål i projektet, herunder mere og bedre VEU. Det har givet mulighed for lokale initiativer samtidig med at det har bidraget til kompetenceudvikling blandt uddannelseskonsulenterne.

4.2.3 Illustrative projekter

Denne del af evalueringen sætter fokus på to udvalgte projekter under den særlige udviklingspulje, herunder dialog om uddannelse i øjenhøjde og seminar dage om afklaring af realkompetencer.

Disse projekter er udvalgt som eksempler på større projektet under de to indsatsområder *fastholdelse af ansatte og afklaring af realkompetencer*. Førstnævnte projekt startede ud som et initiativ, men har siden hen fået midler til at blive iværksat i regi af flere kompetencecentre. En række aktiviteter er allerede afholdt i projektet, hvor sidstnævnte projekt er afsluttet. Fokus på disse to cases skal bidrage med indsigt i, hvordan puljemidlerne har bidraget på tematisk vis til at understøtte selve det opsøgende arbejde i KOMPETENCEmidt.

⁴¹ Væksthus Midtjylland (2010). Tildeling af puljemidler til særlige indsats- og udviklingsopgaver pr. 2. september 2010.

Casene baserer sig på dokumenter indsamlet fra de to projekter, herunder projektbeskrivelser og statusrapporter samt på interviews med projektholderne, dels fra det enkelte kompetencecenter og med de enkelte aktører, der har afholdt aktiviteterne. Samlet set bidrager de to projekter på hver sin måde som et redskab til uddannelsesplanlægning.

Opsamling

Dialog om uddannelse i øjenhøjde er som projekt tænkt til at afdække medarbejderes behov for forberedende voksenuddannelse. Det er således ikke et redskab til at øge AMU-aktiviteter, men et redskab til at sætte fokus på tilbud til voksne, der ønsker at blive bedre til at læse, stave, skrive eller regne. Projektet bidrager dermed til at sætte fokus på opkvalificering af medarbejdere gennem en screening, som skal afgøre den enkelte medarbejders behov og dermed indgår afdækningen, som et led i uddannelsesplanlægning i regi af FVU. De foreløbige resultater fra projektet viser, at mindst hver anden af de medarbejdere, som der har været kontakt til gennem besøgene, deltog i et uddannelses tiltag som screening eller direkte kursusvirksomhed.

Der peges på flere forklaringer som årsager til de gode resultater:

- Fokus er *kun* på forberedende voksenundervisning.
- Projektet skaber direkte kontakt til medarbejderne
- Den bredt sammensatte gruppe af mennesker, der møder medarbejderne på gulvet: Uddannelseskonsulenter, fagforeningsrepræsentanter og Learning Angels.

I forhold til *projektet realkompetencevurderinger – et seminarforløb* er tænkt som et projekt med to ben. Det første ben er et seminarforløb, hvor der skabes viden blandt deltagerne om processen med at afklare realkompetencer, herunder individuelle kompetencevurderinger (IKV) i AMU. Det andet ben var tænkt som konsulentbistand i forbindelse med IKV forløb på virksomheder. Sidstnævnte har ikke fundet anvendelse. Som initiativ under den særlige udviklingspulje har det således bidraget med til at udvikle virksomhedskonsulenternes viden om IKV – et redskab, som kan anvendes strategisk i forhold til uddannelsesplaner.

Med afsæt i de to indsats tegner sig således et billede af initiativer, der har bidraget med dels viden om IKV i AMU i kompetencecentrene og udvikling og anvendelse af et kompetenceafklaringsredskab.

4.3 Dialog om uddannelse i øjenhøjde – projekt pølsevogn

Projekt pølsevogn, har formået at motivere mange medarbejdere for at deltage i efteruddannelse. Ifølge interview med projektholderne er godt 18 procent af deltagerne aktive i efteruddannelse og godt 38 procent af deltagerne blevet FVU-testet i dansk og/eller matematik – af i alt 778 medarbejdere

Disse positive resultater opnås fordi dialogen foregår direkte med medarbejderne og ikke kun med ledelsen. Det er altså vigtigt at benytte både fordøren og bagdøren – dvs. have kontakt med både ledelse og medarbejdere. Her ligger en vigtig erfaring i forhold til tilrettelæggelsen af den opsøgende indsats fremover.

Derudover nævnes konjunktursituationen som en vigtig forklaring på at medarbejderne har haft tid til at deltage i uddannelse.

Under den særlige udviklingspuljes indsatsområde ”fastholdelse af ansatte” er der blevet etableret et projektsamarbejde mellem Netværkslokomotivet og Kompetencecenter Compass og Kompetencecenter Videre Nu Midtvest/Kompetencecenter Silkeborg. Projekternes fokus er at få dialogen om voksen- og efteruddannelse ud på fabriksgulvet i små- og mellemstore virksomheder, hvor målgruppen overvejende er ufaglært eller kortuddannede.

Pølsevognen kommer ud til virksomheder eller klynger af virksomheder med over 50 medarbejdere, og kommer sammen med en sammensat gruppe af uddannelsesinstitutioner, der tilbyder efteruddannelse, herunder VUC som tilbyder forberedende voksenuddannelse og repræsentanter fra AMU, som tilbyder erhvervsrettede voksenuddannelser. Endvidere er der også fagforeningsrepræsentanter med til at fortælle om muligheden for efter- og videreuddannelse i forbindelse med kompetencefonden samt Learning Angels, der kan fortælle om egne erfaringer med efter- og videreuddannelse. En typisk arrangement forløber med en informationsdel og en uformel snak over pølser.

Lederen af projektet fortæller om afholdelsen af et arrangement: ”Typisk kommer pølsevognen ud, når det passer ind i virksomhedens produktion. Den slås op og der stilles caféborde op, og der lægges reklamer og brochurer ud og banner rulles ud. Der er en fælles orientering af medarbejderne ved cafébordene og bagefter stryger medarbejderne ud for at få en pølse. De har munden fuld og uddannelseskonsulenter taler med dem om deres uddannelsesmuligheder. De kan jo ikke tale, fordi de har munden fuld. De [medarbejderne] udfylder tipskuponer med dansk og regning. Learning Angels går rundt. Allerede der kommer man i dialog med dem.”

En del af arrangementet er, som det nævnes ovenfor, at FVU-teste medarbejderne, dvs. afklare deres kompetencer inden for dansk og regning. Efter en testning føres der en personsamtale om uddannelsesmuligheder med den enkelte medarbejder. Set i relation til KOMPETENCEmidt er dette projekt således et redskab, som uddannelseskonsulenter kan bringe i spil i forbindelse med fase 2, som grundlag for uddannelsesplanlægning i en virksomhed. Projektlederen fortæller, at pølsevognen ofte bliver brugt i sammenhænge, hvor ledelsen i den pågældende virksomhed er bekymret for, hvordan medarbejdere vil tage imod en udmelding om uddannelsesmuligheder. Eksempelvis at medarbejderne får den opfattelse, at virksomheden ønsker indsigt i kompetenceniveauet i forbindelse med en fyringsrunde. Med FVU-testningen i projektet er det alene den enkelte medarbejder og den der laver testen, der kender til resultatet.

Foreløbige resultater

Den seneste opgørelse over aktivitetsniveauet i projektet viser, at pølsevognen har været brugt på 16 virksomhedsbesøg. Primo april 2010 blev der lavet en opgørelse af netværkslokomotivet over, hvor mange af de medarbejdere på ni besøgte virksomheder, der har deltaget i enten screening eller et decideret uddannelsesforløb⁴². Tallene viser, at ud af i alt 778 medarbejdere er godt 18 procent aktive i efteruddannelse og godt 38 procent blevet FVU-testet i dansk og/eller matematik. Der er mulige sammenfald i tallene mellem FVU-testet og uddannelsesaktive, men samlet viser tallene, at mindst hver anden af de medarbejdere, som der har været kontakt til gennem besøgene deltog i et uddannelsestiltag som screening eller i direkte kursusvirksomhed. Tallene tilvejebringer et foreløbigt billede, da det må forventes, at der vil være et tidsmæssigt spænd mellem at aktiviteten er afholdt til at medarbejderne kommer på uddannelse. Effekten er således i udgangspunktet undervurderet. Samlet set er det meget gode foreløbige resultater.

Årsager til succes

Både projektlederen og den ansvarlige for projektet i Kompetencecenter Videre Nu Midtvest peger på flere forklaringer i forhold til den succes, som projektet har.

For det første peges der på det forhold, at fokus for den gruppe af uddannelseskonsulenter, der kommer ud på virksomheden, er samlet omkring FVU frem for omkring en lang række af uddannelsesmuligheder, og ligeledes er det lettere for virksomheden og medarbejderne at overskue formålet og baggrunden for besøget. Det er altså noget med enkeltheden i projektet.

For det andet synes kontaktformen at have en positiv effekt ifølge projektlederen. *”Der tales direkte med medarbejderne. Når en uddannelseskonsulent kommer ud, når de sjældent længere end til ledelsen. To led er vigtige: tillidsrepræsentanten og medarbejderne. Har man fat i tillidsrepræsentanten, er man halvvejs ved medarbejderne. Med pølsevognen står man direkte overfor medarbejderne.”*

For det tredje peges der på sammensætningen af den gruppe mennesker, der kommer ud til virksomhederne. Deltagelsen af Learning Angels og fagforeningsrepræsentanter oplever folkene bag projektet som en mulighed for at få dialogen om uddannelse ”lidt ned på jorden” og derved gøres det mere umiddelbart og uformelt, som et tillidsvækkende element over for medarbejderne.

Endelig vurderer den ansvarlige for projektet i Kompetence Videre Nu Midtvest, at projektets succes skal ses i sammenhæng med den økonomiske nedgangsperiode, som virksomhederne har oplevet i den periode, hvor initiativet med pølsevognen har kørt.

⁴² Netværkslokomotivet har samlet indberetninger ind fra de pågældende kompetencecentre pr. 1. april 2010. Tallene skal bruges vejledende, idet der er flere forhold, der kan have påvirket deres validitet. F.eks. er det usikkert, hvorvidt nogle medarbejdere både figurerer i kategorien FVU-testet og uddannelsesaktiv.

”På virksomhederne er ordrebøgerne tomme. Pølsevognen kommer med det gode budskab om uddannelse i en periode, hvor det ikke går stærkt på virksomhederne”.

4.4 Realkompetencevurderinger – seminarforløb og konsulentbistand

Projektet sætter ind for at bringe potentialet i RKV bedre i spil i forbindelse med det virksomhedsopbyggende arbejde og uddannelsesplanlægningen i virksomhederne. En opgave, som ifølge tidligere analyser, er nødvendig for at sikre bedre kompetencer til at udføre RKV.

Projektet er nået et vigtigt stykke med kompetenceudvikling af virksomhedskonsulenterne på RKV-området – der er opstået nye idéer og motivation i forbindelse med seminarrækken. Men erfaringerne med brug af RKV i praksis er meget sparsomme. Der er ikke blevet benyttet konsulentbistand fra projektet på de enkelte uddannelsesinstitutioner.

Der peges på, at RKV er et meget omstændeligt redskab, hvilket også bekræftes af andre undersøgelser. En anden forklaring som nævnes af en deltager er, at der ikke er ledelsesmæssig opbakning til brug af IKV på uddannelsesinstitutionerne.

Under den særlige udviklingspuljes indsatsområde ”afklaring af realkompetencer (RKV)” er der givet midler til, at Nationalt Videnscenter for Realkompetencer (NVR) gennemfører en seminarrække om RKV for uddannelseskonsulenter på de seks kompetencecentre og til konsulentbistand til kompetencecentre i forhold til den praktiske udførelse af RKV.

RKV er redskab med mange potentialer i forhold til opkvalificering af kortuddannede. At arbejde med realkompetencer betyder at medarbejder som har praktisk erfaring kan få anerkendt deres kompetencer på lige fod med personer, der har erhvervet kompetencerne i gennem uddannelse. Samtidig ligger der i RKV en metode til at afklare den enkeltes kompetenceniveau og planlægge videre uddannelse.

Derfor er RKV et oplagt redskab til at styrke virksomhedernes arbejde med kompetenceudvikling og motivere medarbejderne til at deltage i uddannelse, fordi erfarne medarbejder ikke skal uddannes i færdigheder de allerede har.

Formålet med seminarrækken og konsulentbistanden er at styrke og kvalificere arbejdet med realkompetencer i Region Midtjylland ved at uddanne og organisere en medarbejdergruppe ved hvert kompetencecenter, der har en særlig viden om og kompetencer til at stå for afklaring af realkompetencer. Ved at klæde konsulenterne bedre på i forhold til viden om RKV er det hensigten at fremme motivationen blandt uddannelseskonsulenterne til at arbejde med RKV i AMU-regi i deres opbyggende arbejde over for virksomhederne. Det er ligeledes hensigten, at seminar-

rækken skal bidrage til at etablere et korps på tværs af de seks kompetencecentre, der skal danne ramme om erfaringsudveksling, koordinering, og udvikling af gældende praksis med RKV og individuel kompetencevurdering (IKV).

På den måde tager projektet fat på et område, der – ifølge andre undersøgelser – er vanskeligt ”at få i gang”. EVA’s evaluering af IKV i AMU⁴³ fortæller for eksempel at skolerne mangler rutine i at udføre IKV og at mange skoler kun har meget lidt erfaring med det.

Set i det lys er kompetenceudvikling af uddannelseskonsulenterne det naturlige sted at sætte ind, sådan som det er sket i dette projekt.

Seminarforløbet

Der er i alt tilrettelagt fem seminardage i 2010, hvoraf de fire indtil videre er afholdt i foråret og sommeren, og det sidste er planlagt i ultimo oktober 2010. Temaerne for de fem seminardage er:

1. En bred introduktion til RKV/IKV, herunder bl.a. lovens rammer og principper.
2. Planlægningsmodel for arbejdet med realkompetencer, herunder planlægning af et RKV/IKV-forløb samt hvordan man vækker virksomhedernes interesse for RKV.
3. Modeller og metoder til dokumentation og vurdering, herunder CV-lignende værktøjer, elektroniske tests, simulering mv.
4. Institutionel struktur og organisering, herunder sagsgange/procedurer, forankring og samarbejdsflader mv.
5. Uddannelsessystemet og netværk i kompetencevurderinger, herunder etablering af tværgående netværk mellem de seks kompetencecentre.

Deltagerne på seminardagene har været konsulenter fra kompetencecentrene. Det er karakteristisk for fremmødet ved seminardagene, at der har været en mindre fast gruppe af uddannelseskonsulenter, der har deltaget i alle fire seminardage og så en række uddannelseskonsulenter og enkelte undervisere, der deltaget i enkelte seminardage. Til den fjerde seminardag deltog også enkelte administrative medarbejdere og en leder.

Erfaringer fra seminaret

En af deltagerne, der har medvirket på tre seminardage fortæller, at der har været et positivt udbytte af forløbene. Deltageren fortæller, at baggrunden for at deltage var ønsket om at få redskaber til at arbejde mere systematisk med realkompetencer og skabe kontakt til andre uddannelseskonsulenter i regionen, som arbejder med realkompetencer men ikke nødvendigvis inden for samme område:

”Der har været gode diskussioner om det at få afklaret realkompetencer – også sådan helt nede i det konkrete. Det har vist sig, at der er mange forskellige måder

⁴³ EVA (2010)

at gøre det på. Jeg har arbejdet en del med realkompetencer inden for mine områder, men har fået nye ideer og føler stor motivation for at komme videre med arbejdet.

Et vigtigt element i seminaret for denne deltager således været erfaringsudveksling om det at bruge RKV.

En underviser fra seminaret fortæller ligeledes, at der er kommet gode diskussioner på dagsordenen i løbet af seminarforløbet, men fortæller også, at det har været en udfordring for deltagerne at få afprøvet den nye viden i praksis, idet de ikke har haft mulighed for at gennemføre RKV forløb i det opsøgende arbejde, de har deltaget i. Underviseren fortæller videre om de barrierer, deltagerne har givet udtryk for undervejs i forløbet i forhold til at benytte RKV i det opsøgende arbejde.

”De har haft svært ved at se det meningsfulde i at lave RKV, når de uddannelsesforløb, som medarbejderne skal på er korte AMU-forløb. Det er omfattende arbejde at lave RKV”.

Underviseren kommer også ind på, at der har været givet udtryk for manglende ledelsesmæssig opbakning i de seks kompetencecentre til at lave RKV, fordi det netop er en omfattende proces at lave en IKV på en medarbejder. Deltageren supplerer denne opfattelse:

”Der har også været fokus på, hvordan man får solgt det her i ens egen organisation – det er et rigtig vanskeligt område, men vi har været omkring nogle gode ting”.

Konsulentbistand i arbejdet med RKV

Foruden seminarrækken har projektet også givet kompetencecentre mulighed for at trække på konsulentbistand fra NVR i forbindelse med kompetenceafklaring på virksomheder. Hensigten var her, at det var muligt for uddannelseskonsulenterne at få procesbistand i arbejdet med at lave realkompetencevurderinger på virksomhederne. Denne mulighed er ikke blevet benyttet.

5. Metode

Evalueringen bygger på en blanding af flere kvantitative og kvalitative datakilder.

5.1 Besøgsrapporter

Igennem projektets løbetid er virksomhedskontakterne løbende blevet registreret i besøgsrapporter. Virksomhedskonsulenterne har efter hver virksomhedskontakt registreret baggrundsdata om virksomheden, og indholdet af den kontakt, der er foretaget. Fx er der i forbindelse med fase 2-besøg angivet, hvor mange af medarbejderne, der er dækket af uddannelsesplaner osv., mens det i fase 3 er registreret, hvor mange medarbejdere, der har deltaget i uddannelse.

Der er på opgørelsestidspunktet (primo august 2010) udarbejdet 7.387 besøgsrapporter, der udgør datagrundlaget.

Det er vigtigt at bemærke, at der ikke er sket en konsekvent registrering af alle kontakterne i fase 3. Hvis en virksomhed har benyttet uddannelse uden at være i kontakt med skolen, er det ikke i alle tilfældet blevet registreret med en besøgsrapport. Det betyder, at der er en del af uddannelsesaktiviteten, der er en direkte følge af indsatsen i projektet, som ikke er blevet registreret. Det betyder samlet set, at analysen underestimerer effekten af projektet på dette punkt.

Datakvaliteten i besøgs rapporterne varierer meget, alt efter hvilke variabler, der er tale om. På nogle variabler er der mange manglende registreringer, hvilket har gjort, at de kun er anvendt i begrænset omfang – eller slet ikke anvendt.

5.2 Aktørsurvey

Der er foretaget en survey til alle aktører, der har deltaget i projektet i kompetencecentre. Den er udført efter samme metode som den survey, der ligger til grund for midtvejsevalueringen.

Populationen – dvs. den gruppe surveyen skal sige noget om – er alle personer, der har deltaget i projektet. Der findes ikke en central og opdateret oversigt over alle, der har haft berøring med projektet – derfor er surveyen sendt til projektlederne hos lead-partnerne i de enkelte kompetencecentre, hvorefter surveyen er videredistribueret til projektdeltagerne i det enkelte kompetencecenter.

Undersøgelsen er udformet som en e-survey, hvor deltagerne inviteres på e-mail. Den er udført som en totaltælling, det vil sige, at alle der har deltaget i projektet inviteres til at svare.

Fordi der ikke findes en samlet oversigt over deltagere, er det ikke muligt at beregne en svarprocent for undersøgelsen. Men der blev modtaget i alt 128 svar. Der er imidlertid en del bortfald på de enkelte spørgsmål i surveyen, så mange spørgsmål har omkring 100 svar. Dette betragtes som tilfredsstillende sammenlignet med den tidligere survey i forbindelse med midtvejsevalueringen. Her blev modtaget 115 svar.

5.3 Virksomhedssurvey

Udover dette er der foretaget en virksomhedssurvey til virksomheder, der har deltaget i projektet. Der er gennemført tre forskellige typer af interviews alt efter, hvilken fase virksomhederne har deltaget i. Der udført i alt 561 interviews, der fordeler sig på 258 virksomheder, der har deltaget i fase 1, 131 virksomheder, der har deltaget i fase 2 og 172 virksomheder, der har deltaget i fase 3.

Dataindsamlingen er udført af analysefirmaet Kilde Consult.

5.4 Interviews

De kvantitative data er suppleret med kvalitative kilder. Der er i forbindelse med temaet om det opsøgende arbejde udført interviews med en virksomhedskonsulent og to virksomhedsrepræsentanter, som denne har besøgt.

Derudover er der foretaget interviews i forbindelse med evalueringen af den særlige udviklingspulje. I forbindelse med RKV-projektet er der foretaget interview med en repræsentant fra NVR, og en deltager i kurset.

I forbindelse med evalueringen af pølsevognprojektet er der interviewet en virksomhedsrepræsentant fra en virksomhed, der har haft pølsevognen på besøg samt en person knyttet til pølsevognsprojektet, og en leder fra Østjysk Kompetencecenter.

Derudover har der været ført en løbende dialog med Væksthus Midtjylland, der er operatør af projektet, har bidraget med faktuelle oplysninger om aktiviteterne.

I alt er der foretaget ni kvalitative interviews.

5.5 Fokusgruppe

Udover de kvalitative interviews, er der afholdt en fokusgruppe med deltagelse af en leder og en virksomhedskonsulent fra hvert kompetencecenter.

5.5.1 Deltagere

Østjysk Kompetencecenter:

- Aage Krogsdal, AARHUS TECH
- Charlotte Michelsen, Århus Købmandsskole

KompetenceCenter MIDT:

- Eva Møller Jensen, Mercantec
- Ole Østergaard, Skive Tekniske Skole

KompetenceCenter Compass:

- Kirsten Johannsen, TRADIUM (MINERVA Erhverv)
- Niels Ove Pedersen, TRADIUM (Randers Tekniske Skole)

Videre nu MidtVest

- Leif Vinther Christensen, Uddannelsescenter Holstebro
- Peter Gjesager, Herningsholm Erhvervsskole

KompetenceVækst

- Jørgen Jensen, VIA, Erhverv
- Anita K. Madsen, Horsens HF & VUC

KompetenceCenter Silkeborg

- Berit Schau Muster, Kursuscentret Silkeborg Handelsskole
- Jan Kristensen, Th. Langs HF & VUC

6. Litteraturliste

Danmarks Evalueringsinstitut (2010). Anerkendelse af realkompetencer på VEU-området mv.

Europakommissionen (2006). *Den nye definition af små og mellemstore virksomheder – brugervejledning og erklæring.*

Jysk analyse & Teknologisk Institut (2009). *Små virksomheder uddanner mindst.*

Jørgensen, Henning, Anja Viegh Jørgensen & Nanna Friche (2007a). *Regionale Kompetencecentre. Nyt VEU – ny kvalificeringsoffensiv. Hvad er VEU?* CARMA, Aalborg Universitet.

Jørgensen, Henning, Anja Viegh Jørgensen & Nanna Friche (2007b). *Regionale Kompetencecentre. Nyt VEU – ny kvalificeringsoffensiv. Kvalificering af offentlige og private virksomheders efterspørgsel efter VEU.* CARMA, Aalborg Universitet.

Jørgensen, Henning, Anja Viegh Jørgensen & Nanna Friche (2007c). *Regionale Kompetencecentre. Nyt VEU – ny kvalificeringsoffensiv. Grundlæggende metoder og værktøjer til afdækning af behov for VEU.* CARMA, Aalborg Universitet.

Jørgensen, Henning, Anja Viegh Jørgensen & Nanna Friche (2007d). *Regionale Kompetencecentre. Nyt VEU – ny kvalificeringsoffensiv. Partnerskaber på efteruddannelsesområdet.* CARMA, Aalborg Universitet.

Lassen, Morten & Anja Viegh Jørgensen (2009). Nordisk Kompetenceudviklingsnetværk.

Nationalt Center for Kompetenceudvikling (2009a). *Bedre vejledning og rådgivning til beskæftigede og virksomheder. Evaluering af 22 voksenvejledningsnetværk.*

Nationalt Center for Kompetenceudvikling (2009b). *Kompetenceudvikling, hvordan? Oversigt over metoder og redskaber til kompetenceudvikling.*

Nationalt Center for Kompetenceudvikling (2010). *Anerkendelse af realkompetencer – udbredelse, barrierer og gældende praksis.*

Nationalt Videnscenter for Realkompetencevurderinger (2009). *Fokus på realkompetencer*, i nr. 3 2009.

New Insight & CARMA (2005). *Motivation og barrierer for virksomhedernes brug af VEU.*

New Insight (2009). *KOMPETENCEmidt: Midtvejsevaluering. Netværkssamarbejdet i de seks kompetencecentre.*

Teknologisk Institut (2008). *Evaluering af kompetencecentrenes udviklingsprojekter.*

Undervisningsministeriet (2003). *Nyt AMU- en kort introduktion.*

Undervisningsministeriet (2007). *Faktaark – bedre vejledning og rådgivning.*