

# Evaluering af KOMPETENCEmidt 2.0

## Prioritet 1: Den opsøgende indsats

Januar 2014

Endelig



# Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Resumé</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Evalueringsdesign</b> .....	<b>8</b>
3.1 Kort om virkningsevaluering og programteori.....	8
3.2 Udarbejdelse af programteori.....	8
3.3 Dataindsamling ift. projektets målgruppe.....	9
<b>4. Opsøgende virksomhedsbesøg</b> .....	<b>14</b>
4.1 Procedure omkring virksomhedsbesøg.....	15
4.2 Grundig behovsaflarung i opstartsfasen .....	16
4.3 Bred tilgang i vejledning af virksomheden.....	20
4.4 Kontakt til de rette virksomhedsrepræsentanter.....	23
<b>5. RkV-indsatsen</b> .....	<b>25</b>
5.1 Procedure omkring RkV .....	26
5.2 Virksomhedens motivation for uddannelse.....	27
5.3 Medarbejdernes motivation for RkV .....	29
<b>6. Tilrettelæggelse af uddannelse</b> .....	<b>31</b>
6.1 Procedure omkring uddannelse .....	32
6.2 Praksisnære uddannelsesforløb .....	32
6.3 Uddannelsessystemets fleksible rammer .....	35
6.4 Løbende opfølgning.....	36
<b>7. Opsummering af hovedresultater</b> .....	<b>39</b>
7.1 Afdækning af processer i konsulenter's arbejde.....	39
7.2 Konsulenternes forberedelse og kompetencer .....	43
7.3 Faser i konsulentens samarbejde med virksomheden.....	43
<b>8. Tværgående perspektiver og kontekstfaktorer</b> .....	<b>45</b>
8.1 Partnerskaber som kontekst .....	45
8.2 Nogle institutionelle og styringsmæssige overvejelser.....	47
8.3 Kriterier for prioritering af indsatsområder .....	49

8.4 Opsamling på kontekstuelle, institutionelle og styringsmæssige overvejelser .....	53
<b>9. Bilag 1: Casevirksomheder.....</b>	<b>55</b>
<b>10. Bilag 2: KUBE-projektet .....</b>	<b>57</b>
10.1 Om projektet.....	57
10.2 Projektets resultater .....	58

# 1. Indledning

Baggrunden for denne evaluering er, at det første KOMPETENCEmidt-projekt er blevet videreudviklet og fortsat i projektet KOMPETENCEmidt 2.0. Dette projekt sætter også fokus på kompetenceudvikling af kortuddannede medarbejdere i små og mellemstore virksomheder (prioritet 1), men åbner samtidig op for at kompetenceudvikle ledige (prioritet 2)<sup>1</sup>.

Evalueringen af det første KOMPETENCEmidt-projekt viste, at der var behov for at blive skarpere på, hvilke metoder der anvendes af uddannelseskonsulenterne i den opsøgende indsats, og særligt hvilke der virker i forhold til bestemte typer af virksomheder og forskellige situationer, som virksomhederne kan befinde sig i.

Derfor består denne evaluering af en afdækning og vurdering af mekanismerne i den opsøgende indsats med udgangspunkt i 15 virksomhedscases. Evalueringen tager udgangspunkt i følgende tre indsatser i projektet:

- Virksomhedsbesøg
- RKV-indsatsen
- Uddannelse

På tværs af disse indsatser undersøges for det fjerde betydningen af partnerskaber som en kontekstfaktor for indsatsen.

Evalueringens primære fokus er proces og læring. Derfor er der valgt en tilgang, hvor projektets succesfulde resultater evalueres for at finde frem til, hvad der mere præcist forårsagede det positive udfald og hvilke betingelser, der i øvrigt skal være opfyldt, for at det kan ske. Tilgangen vil kunne fungere som en værktøjskasse for de konsulenter, der udfører hovedaktiviteten i prioritet 1, nemlig den opsøgende indsats hos virksomhederne. Resultaterne af evalueringen, herunder anbefalinger til konsulenternes værktøjskasse, præsenteres sidst i rapporten.

Analysen er udarbejdet af New Insight A/S på opdrag af Væksthus Midtjylland. Analysen er blevet til med input fra uddannelseskonsulenter fra regionens tre VEU-centre og fra repræsentanter for 15 små og mellemstore virksomheder.

---

<sup>1</sup> I denne rapport præsenteres resultaterne af evalueringen af prioritet 1.

## 2. Resumé

I regi af KOMPETENCEmidt 2.0-projektet er VEU-konsulenternes virksomhedsbesøg, RKV-indsatsen og uddannelsesaktiviteterne blevet evalueret. Evalueringen er gennemført som en virkningsevaluering ud fra en programteori og har til formål at afdække, hvad der virker, hvordan og hvorfor, og under hvilke forudsætninger, for at den opsøgende virksomhedsindsats resulterer i uddannelse af kortuddannede medarbejdere på små og mellemstore virksomheder.

Evalueringen er struktureret i to dele: Del 1 om aktiviteter i den opsøgende virksomhedskontakt og del 2 om kontekstuelle, institutionelle og styringsmæssige forhold.

### ✦ DEL 1: Aktiviteter i den opsøgende virksomhedskontakt

Når VEU-konsulenterne er på virksomhedsbesøg, er tre faktorer centrale for, at der bliver etableret et godt samarbejde, som resulterer i en uddannelsesplan og uddannelsesaktivitet:

- For det første at konsulenterne lytter til virksomhedens behov, stiller kritiske spørgsmål og er åbne overfor virksomhedens ønsker og behov. Ligeledes er det udbytterigt for konsulenten at tage på sambesøg hos virksomheden enten med en faglærer med eller en anden konsulent. Disse konkrete strategier bidrager til at gennemføre en grundig behovsafløring.
- For det andet skal konsulenterne have en bred tilgang i vejledningen af virksomheden. Frem for at spørge direkte til virksomhedens uddannelsesbehov, spørger konsulenten bredt ind til virksomhedens situation. Det kan fungere som døråbner i de virksomheder, der ikke umiddelbart mener at have et uddannelsesbehov.
- For det tredje skal konsulenten involvere og forpligte både ledelsen, medlemmer og tillidsrepræsentanten for at forankre uddannelsesplanen, så den udmøntes i konkrete aktiviteter.

Hvor evalueringen bekræfter betydningen af den opsøgende indsats i arbejdet med at sætte uddannelse på dagsordenen hos virksomheder, nedjusteres RKV-indsatsens betydning:

- RKV tages sjældent i anvendelse, og RKV kan ikke motivere virksomhederne til uddannelse (ved afkortning)<sup>2</sup>. Tværtimod skal virksomheden og medarbejderne være motiverede for uddannelse på forhånd, før RKV evt. kan blive relevant.

---

<sup>2</sup> Tesen præsenteredes i tilbuddet på baggrund af erfaringer fra tidligere projekter, se note 3.

Evalueringen bekræfter betydningen af, at uddannelsesaktiviteterne gøres praksisnære:

- For det første skal indholdet af undervisningen kvalificeres, ved at underviseren indhenter viden om og materiale fra virksomheden til cases, så undervisningen bliver praksisrelateret.
- For det andet har konsulenterne succes med at udnytte uddannelsessystemets fleksibilitet ved at tilpasse rammen om undervisningen i form af tid og sted.
- For det tredje udbygges forholdet mellem konsulenten og virksomheden ved en løbende opfølgning, der både kan sikre justering af undervisningen og planlægning af nye uddannelsesforløb.

## 🔴 **DEL 2: Kontekstuelle, institutionelle og styringsmæssige forhold**

Hvor del 1 af evalueringen har fokuseret på projektets aktiviteter i den opsøgende indsats, herunder hvad der virker og hvorfor, fokuserer del 2 af evalueringen på partnerskabet som den centrale kontekstfaktor.

Der er endvidere på baggrund af evalueringens samlede resultater foretaget nogle overordnede betragtninger om institutionelle og styringsmæssige forhold, der har betydning for projektets bestræbelse på at sikre en praktisk policy-integration mellem VEU-systemet, erhvervsservice- og beskæftigelsessystemet.

Samlet har evalueringen bestræbt sig på både at afdække praksis i det virksomhedsopsøgende arbejde og bidrage med input til en videre politikudvikling i regi af KOMPETENCEmidt 2.0.

Virkningsevalueringen viser, at partnerskabet er en relevant og effektiv kontekstfaktor, der påvirker den opsøgende indsats og gennemførelsen af uddannelsesforløb positivt på flere måder:

- For det første kan uddannelsesinstitutionerne igennem partnerskabet koordinere den opsøgende indsats over for virksomhederne.
- For det andet er partnerskabets styrke, at virksomhederne i princippet får én indgang til uddannelsessystemet og samtidig tilbydes en bred vifte af tilbud. Det er den personlige relation mellem konsulent og virksomhed, der giver virksomheden én indgang til uddannelsessystemet.
- For det tredje er partnerskabet en relevant og effektiv kontekstfaktor, fordi konsulenterne er opmærksomme på, at de ikke kun repræsenterer deres egen afdeling eller skole, men at de lige så vel kan og skal henvise virksomheden til en anden uddannelsesinstitution. Det skaber tillid hos virksomhederne til VEU-systemet, at de oplever, at konsulenterne og skolerne samarbejder om at levere den bedste løsning.
- For det fjerde er den vigtigste forudsætning for, at partnerskabet fungerer, at konsulenterne kender hinanden og skolernes tilbud. Videndeling og netværk er grundlæggende for et succesfuldt partnerskab.

Virkningsevalueringen giver anledning til nogle overordnede betragtninger om institutionelle og styringsmæssige forhold af relevans for projektet:

- Selvom integration og samspil mellem de tre policyområder overordnet set er politisk ønskværdigt, så er integration på et operationelt niveau som oftest et problem. Det er en del af den virkelighed, som KOMPETENCEmidt 2.0 er konfronteret med, og som evalueringen har taget sit udgangspunkt i.
- Der forekommer at være et uudnyttet potentiale i partnerskabsmodellen til at udvide de operationelle partnerskaber fra primært at omfatte skolerne til mere aktivt at indtænke de øvrige aktører og partnere i KOMPETENCEmidt 2.0, ikke mindst beskæftigelses- og erhvervsaktører, i det opsøgende arbejde hos virksomhederne. Med hertil hører sambesøg af typen, hvor en konsulent fra et VEU-center deltager sammen med en repræsentant et erhvervsråd og/eller et jobcenter. Medtænkes den stigende betydning af de overenskomstaftalte kompetencefonde i den fremtidige finansiering af kompetenceudvikling på virksomhederne, kan samarbejde med fagforeninger og brancheorganisationer med fordel også overvejes.
- Det bør overvejes, om partnerskabsrelationer mellem VEU-centre, beskæftigelsesregion og region/vækstforum - især om udvikling af fremtidige, tidssvarende tilbud - bør tilstræbe en tættere koordination og prioritering på tværs. Der er fx behov for at udvikle koordineringsprocedurer, der kan organisere den meget spredte efterspørgsel på VEU, som udspringer af de små og mellemstore virksomheders artikulerede behov.
- Der er tilsvarende behov for en overordnet prioritering af indsatsen ud fra en bevidst kundesegmentering. Især forekommer det relevant, at man udover at være opmærksom på de potentielt relativt få uddannelsesaktiviteter, der kommer fra opsøgende arbejde hos de helt små virksomheder, også vurderer den samlede indsats ift. store regionale virksomheder, der allerede er loyale kunder. Man bør derudover have en forstærket strategisk indsats for hvilke relevante, men endnu ikke opsøgte virksomheder, der skal besøges fremover. Partnerne i KOMPETENCEmidt 2.0-projektet kan med fordel forfølge denne problematik, bl.a. ved at sikre et højere engagement ift. den praktiske koordinering og videndeling fra de øvrige projektpartnere end blot leadpartnere.
- Ledelse og ansatte hos projektets partnere bør fokusere på opsøgende arbejde, kompetenceudvikling og etablering af netværk med virksomheder inden for nye relevante og politisk prioriterede områder.
- Konsulenterne skal have færdigheder og evner til at aflæse ikke-formulerede behov. Det forudsætter, at de opsøgende konsulenter fra alle projektets deltagere skal have opdateret viden om virksomheders konkurrencevilkår og situation og tilpasse deres dialog om produkter og services til denne viden.
- Tilsammen peger ovenstående fremadrettet på et ledelsesmæssigt ansvar for, at der etableres og udvikles konsulentnetværk på tværs af institutioner, og at der etableres muligheder for en institutionaliseret videndeling som en del af den ordinære drift bl.a., men ikke kun, i VEU-centerregi.

## 3. Evalueringsdesign

Evalueringsdesignet, som er anvendt til evalueringen af KOMPETENCEmidt 2.0, tager udgangspunkt i en virkningsevaluering.

### 3.1 Kort om virkningsevaluering og programteori

---

Virkningsevaluering handler om at skaffe viden om sammenhængen mellem aktiviteter og resultater, dvs. hvordan og hvorfor indsatser virker eller ikke virker. Formålet er ikke kun at evaluere selve virkningen, men også at kunne beskrive den vej eller proces, der fører til virkningen.

En virkningsevaluering tager udgangspunkt i en programteori, som er en oversigt over den indsats, der tilbydes målgruppen og angiver årsags-virkningssammenhængen mellem indsatsen og resultaterne. Kort fortalt illustrerer programteorien forestillingen om, hvorfor og hvordan en given indsats virker – altså hvad der virker for hvem, hvordan og under hvilke betingelser. En programteori skal derfor kunne besvare følgende spørgsmål:

- Hvilken *målgruppe* retter forløbet sig mod?
- Hvad er *målene* med indsatsen, dvs. de forventede resultater?
- Hvilke *aktiviteter* indgår i forløbet?
- Hvad tror vi virker i indsatsen? Dvs. hvad forbinder aktiviteter med resultater? (*virksomme mekanismer*)
- Hvilke betingelser skal være til stede for, at aktiviteter kan føre til de forventede resultater? (*moderatorer*).

### 3.2 Udarbejdelse af programteori

---

Som udgangspunkt for evalueringen og dataindsamlingen, har New Insight udarbejdet en foreløbig programteori for projektet. Programteorien og de opstillede hypoteser om sammenhænge er baseret på erfaringer fra bl.a. evalueringen af KOMPETENCEmidt, erfaringer fra TUP-projekter om opsøgende virksomhedsbesøg og analyser af HR-praksis i danske virksomheder.<sup>3</sup> Evalueringen kan opfattes som en test af programteoriens forestillinger om, hvordan og hvorfor bestemte aktiviteter virker. Programteorien skaber overblik over, hvordan projektet er tænkt og illustrerer, hvordan projektet ser ud i en virkningsevalueringsoptik.

---

<sup>3</sup> Fx TUP-projekter i regi af Industriens Uddannelser, "IKV i AMU", 2012-2013, New Insight A/S for COI og DI, "Afdækning af behov for redskaber til kompetenceudvikling", 2011 og National Center for kompetenceudvikling, "Transfer mellem uddannelse og arbejde", 2009.



Det er evalueringens primære fokus at afdække de virksomme mekanismer og moderatorer i de tilfælde, hvor indsatserne resulterer i de ønskede mål. Den foreløbige programteori vises på side 11.

### 3.3 Dataindsamling ift. projektets målgruppe

---

Udgangspunktet for at afdække de virksomme mekanismer og moderatorer har været et kvalitativt datagrundlag bestående af:

- 15 individuelle interviews med uddannelseskonsulenter
- 15 interviews med ”succes”-virksomheder
- 3 fokusgrupper med uddannelseskonsulenter

Interviewene er gennemført over telefonen på aftalte tidspunkter med virksomheder og konsulenter for at sikre ro om og tid til interviewsituationen. Alle interviews er blevet gennemført som semistrukturerede interviews med udgangspunkt i en interviewguide med temaer og spørgsmål. Der eksisterer en vis fleksibilitet, idet spørgsmålenes rækkefølge, og måden de behandles på, ikke er fastlagt på forhånd. Intervieweren har frihed til at gå i dybden med spørgsmål, alt efter i hvilken retning samtalen udvikler sig. Styrken ved semistrukturerede interviews er, at de tillader en åben og eksplorativ tilgang, samtidig med at det sikres, at formålet med interviewet opnås ved at følge interviewguiden.

Interviewene med konsulenterne og virksomhederne handlede om den opsøgende indsats, og hvad der er afgørende i et samarbejde mellem en uddannelseskonsulent og en virksomhed, for at forløbet ender med uddannelsesaktivitet. I fokusgrupperne blev det ligeledes diskuteret, hvad der virker i den opsøgende indsats, hvorfor og hvordan, foruden betragtninger om partnerskabet. Fokusgrupperne er en velegnet dataindsamlingsmetode som supplement til de individuelle interviews, da gruppedynamikken kan afstedkomme læring blandt deltagerne og en mere nuanceret forståelse.

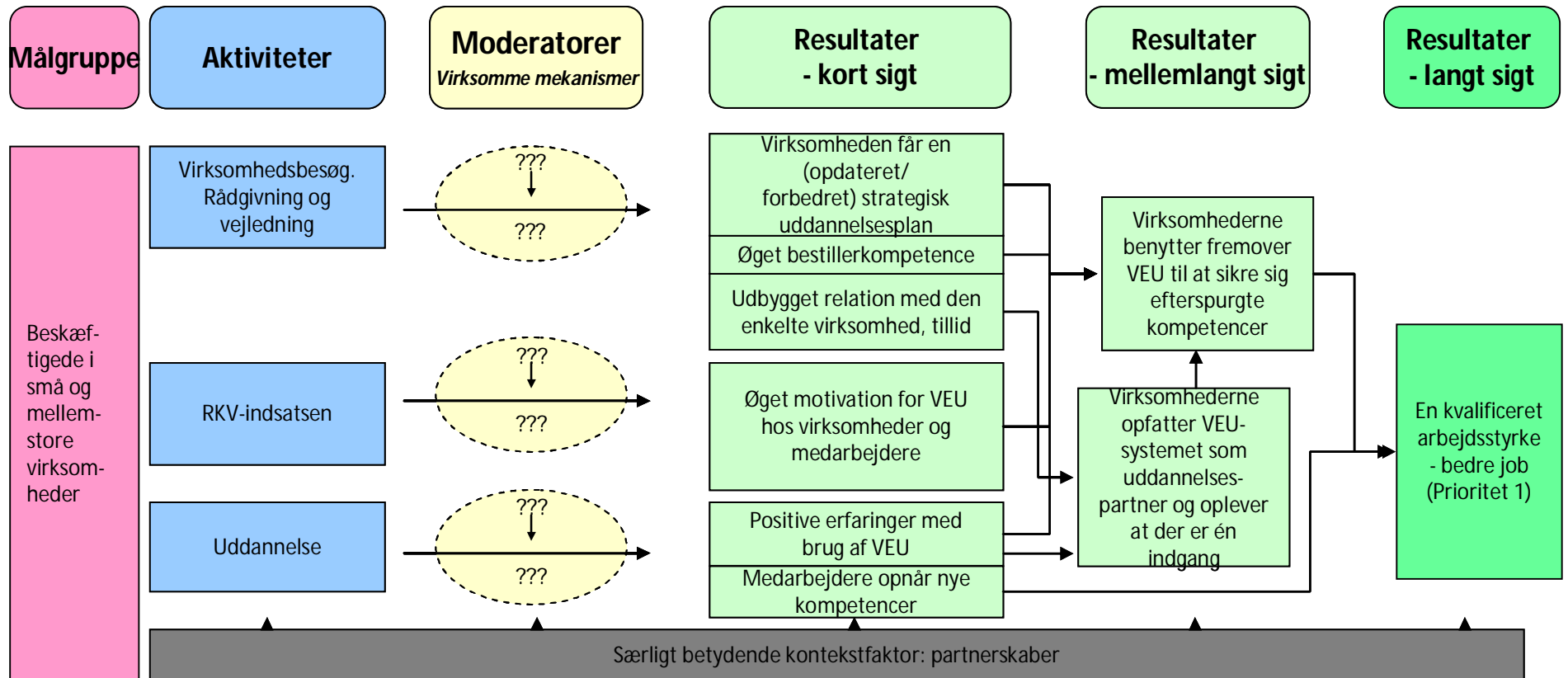
Projektets målgruppe er kortuddannede medarbejdere i små og mellemstore virksomheder i Region Midtjylland. Inden for denne ramme er udvalgt et bredt udsnit af virksomheder i forskellige størrelser og brancher, bl.a. fødevarer, entreprise, håndværk, tæppebranchen, industri og produktion. Derudover er de 15 virksomheder udvalgt, fordi de har haft besøg af en af de konsulenter, som indgår i interviewundersøgelsen, og fordi de har haft et succesfuldt forløb med en konsulent, som har resulteret i uddannelse.

Ved både at interviewe uddannelseskonsulenter og virksomheder afdækkes flere vinkler på samme forløb, og det bliver muligt at få en dybere forståelse af, hvilket indhold indsatsen præcis har haft i forløbene på virksomhederne, som udgør evalueringens 15 cases.

Kriteriet om succes bygger på evalueringens overordnede ’god praksis’-logik. For at finde frem til, hvad der virker, er projektets succesfulde resultater blevet under-

søgt i 15 cases. Hos alle virksomhederne endte kontakten med uddannelseskonsulenten med uddannelsesaktivitet og en udbygget relation mellem virksomhed og konsulent, men to af tilfældene viste sig alligevel at være mindre egnede i en 'god praksis'-logik, da virksomhederne ikke havde været fuldt tilfredse med forløbet. Casene var dog gode til at bekræfte de virksomme mekanismer ud fra en negativ afgrænsning. Der var også en enkelt case, hvor uddannelsesplanen, på grund af interne forhold på virksomheden, endnu ikke var på plads. Denne case er stadig nyttig i forhold til at belyse vigtigheden af et målrettet forberedelsesarbejde. Endelig var der en case, hvor der blev udarbejdet en uddannelsesplan og indgået en aftale, men hvor kurset endnu ikke er afviklet. Materialet fra disse cases har ikke værdi for evalueringen om effekten af kurser. De nævnte cases har dog betydelig relevans for evalueringen på de øvrige områder.

De 15 cases er præsenteret i anonymiseret form i bilag 1.



### 3.3.1 Udtræk fra Virk-Midt.dk

---

Evalueringen er primært baseret på et kvalitativt datamateriale, men som supplement er data for casevirksomhederne blevet analyseret ud fra et udtræk fra databasen Virk-Midt.dk.

Virk-Midt.dk fungerer som en online database, hvor dokumentation af virksomhedsbesøg samles ud fra konsulenternes løbende opdatering. I databasen er information tilgængelig om den opsøgende indsats, og hvilken uddannelsesaktivitet dialogen mellem konsulenten og virksomheden har resulteret i. Alle virksomheder, som konsulenterne har kontaktet, registreres, og information på forskellige parametre indføres. Konsulenternes tidsforbrug registreres ligeledes.

#### Fakta om Virk-Midt.dk

Virk-Midt.dk er Region Midtjyllands fælles registreringsdatabase for virksomhedsrettede kompetenceafklaringsaktiviteter. De primære brugere af Virk-Midt.dk er konsulenter fra uddannelsesinstitutionerne, der arbejder i de tre VEU-centre i Region Midtjylland.

*Kilder: Brugermanual til konsulenter*

Konsulenterne kan benytte databasen til at se, hvor mange gange en virksomhed har været besøgt af andre konsulenter i projektet og i VEU-regi, og hvad kontakten resulterede i. Virk-Midt.dk kan bruges i konsulenternes forberedelsesfase og sikrer en opsamling af information på tværs af konsulenterne. Flere af konsulenterne påpeger i interviewene, at Virk-Midt.dk er nyttig som en blandt flere kilder der anvendes i forberedelsesfasen. Konsulenterne dele også erfaringer på andre måder og understreger generelt nødvendigheden af i forberedelsesfasen at have en bred åben tilgang til dialogen med virksomhederne.

I nedenstående tabel er aktiviteterne i projektet opgjort per 1. september 2013. Tabellen viser antallet af virksomhedsbesøg (både fysiske besøg og opfølgning), antallet af uddannelsesforløb for beskæftigede og ledige og antallet af vikarer på jobrotation. Tallene fra 2013 sammenholdes med tallene for hele projektperioden, hvilket illustrerer muligheden for at bruge Virk-Midt.dk til at følge udviklingen i projektet og sammenholde det med projektets måltal.

I alt har der været gennemført ca. 2.500 virksomhedsbesøg (både fysiske besøg og opfølgning), hvilket har resulteret i over 600 uddannelsesforløb for beskæftigede og mere end 1.000 for ledige.

Måltallet for uddannelsesforløb for ledige er således nået, mens antallet af virksomhedsbesøg er nået et niveau på halvdelen af måltallet, og uddannelsesforløb for beskæftigede nærmer sig måltallet.

Tabel 3.1: Aktivitetsopgørelse fra Virk-Midt.dk pr. 1. sep. 2013					
Aktivitet	Måltal	1. jan. 2013 - 31. aug. 2013		Total (hele projektperioden)	
		Fysiske besøg	Opfølgning	Fysiske besøg	Opfølgning
Virksomhedsbesøg	5.000	1.332	507	1.957	585
Uddannelsesforløb for beskæftigede	960	304	83	516	109
Uddannelsesforløb for ledige	480	708		1.118	
Vikarer på jobrotation fra 1/9 2012	-	477		865	
Kilde: Udtræk fra Virk-Midt.dk					

Data i Virk-Midt.dk validerer interviewene med virksomhederne i forhold til den opsøgende indsats og uddannelsesaktiviteterne. Der er generelt overensstemmelse mellem, hvad der er kommet frem i interviewene og data fra Virk-Midt.dk

Derudover kan analysen af data fra Virk-Midt.dk bidrage med et par interessante pointer. For det første fremgår det af udtræk fra databasen, at uddannelsesplanen i stort set alle virksomhedscases er blevet igangsat inden for tre til seks måneder efter den indledende kontakt. Konsulenterne formår hurtigt efter den indledende kontakt at følge op på virksomhedens behov og ønsker, så der kan igangsættes uddannelse inden for en kort tidshorisont.

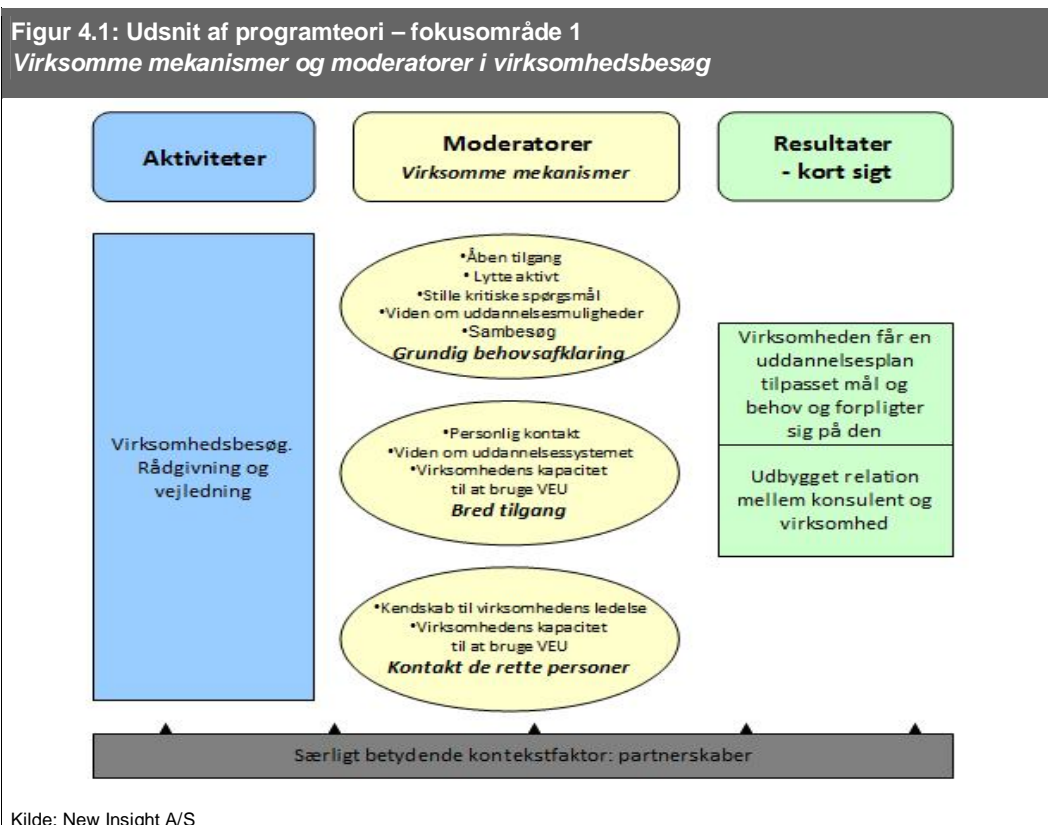
For det andet fremgår det, at det næsten udelukkende er AMU-kurser, der igangsættes. Kun i én case angives FVU som uddannelsestype. Det tegner et billede af, at virksomhederne fokuserer på fagspecifikke kompetencer, der knytter sig til arbejdsopgaverne, frem for en afklaring og opkvalificering af medarbejdernes grundlæggende kompetencer (dansk, regning mm.), som fx en FVU lægger op til.

## 4. Opsøgende virksomhedsbesøg

I kapitlet evalueres den første indsats i projektet, de opsøgende virksomhedsbesøg. Konsulenternes aktiviteter er blevet kortlagt for at identificere, hvilke moderatorer og virksomme mekanismer der er i spil i de virksomhedsbesøg, hvor samarbejdet med konsulenten ender med et uddannelsesforløb. Som svar på spørgsmålet om, hvad der virker, når de opsøgende virksomhedsbesøg resulterer i uddannelsesaktivitet og en udbygget relation, påpeger evalueringen tre virksomme mekanismer:

1. En grundig behovsafklaring
2. En bred tilgang i vejledningen af virksomheden
3. Kontakt til de rette virksomhedsrepræsentanter

I figuren præsenteres det udsnit af den samlede programteori, der omhandler de opsøgende virksomhedsbesøg. De tre virksomme mekanismer er angivet i tre gule cirkler, og de forbinder aktiviteten med resultaterne på kort sigt.



Udover at påpege, hvad der virker, har evalueringen undersøgt, hvorfor disse tre virksomme mekanismer er afgørende. De tre virksomme mekanismer analyseres ud fra følgende spørgsmål:

- Hvordan virker mekanismerne, dvs. hvilke redskaber skal konsulenten anvende?
- Hvorfor virker mekanismerne i forhold til at sikre det ønskede resultat?
- Hvilke forudsætninger eller omstændigheder påvirker mekanismerne?

Forud for analysen af de tre virksomme mekanismer, beskrives de opsøgende virksomhedsbesøg, og hvilke mål aktiviteten skal resultere i. Ligeledes beskrives konsulenternes forberedelse, der går forud for virksomhedsbesøgende.

## 4.1 Procedure omkring virksomhedsbesøg

Omdrejningspunktet for den opsøgende indsats er konsulentens virksomhedsbesøg. Det fysiske møde sætter i højere grad skub i tingene end en telefonsamtale:

*”De begynder jo at tænke, når man kommer ud og tager en time af deres tid: hvad skal vi snakke om, og jeg skal også lige have sagt de her ting til ham og sådan noget.”*

I fem ud af de 15 cases indledtes samarbejdet mellem virksomheden og konsulenten ved, at virksomheden kontaktede en uddannelsesinstitution, og derigennem kom i kontakt med en konsulent, eller at virksomheden på anden vis kom i kontakt med en konsulent, fx til møder i fagforeninger eller ved konferencer eller lignende. I de øvrige ti tilfælde indledtes samarbejdet af konsulenten, som uopfordret kontaktede virksomhederne.

Formålet med det første møde er at afklare, hvilke uddannelsesbehov virksomheden har. Her er det konsulentens rolle at informere og vejlede om mulighederne og lytte til virksomhedens ønsker. På de efterfølgende møder drøftes konkrete uddannelses tilbud, uddannelsesplaner og planlægning af uddannelsesforløb. Endelig kan et uddannelsesforløb afsluttes med et opfølgende møde, hvor forløbet evalueres og fremtidige uddannelsesplaner foreslås. Møder suppleres ofte af telefonisk kontakt, så konsulenten og virksomheden er i dialog under hele forløbet.

Uddannelsesplanen fungerer som et redskab til at øge virksomhedernes bestillerkompetence, idet de i udarbejdelsen af planen får hjælp til at afklare uddannelsesbehov og til at navigere i uddannelsessystemet. I nogle tilfælde er uddannelsesplanen blevet udarbejdet for alle medarbejdere og i andre cases kun for udvalgte medarbejdergrupper, ligesom planerne har forskellige tidshorisonter. Karakteren af uddannelsesplanen afhænger af formålet med uddannelse, dvs. hvorvidt uddannelsen indgår som et led i virksomhedens udviklingsstrategi, eller om formålet med uddannelsen er at aktivere medarbejderne i perioder med færre ordrer.

Alt efter virksomhedens organisering og branche deltager forskellige aktører til møderne med konsulenten. I casene har den øverste ledelse repræsenteret af direktøren eller fabrikslederen, mellemledere (fx produktionsledere, kvalitetsledere),

tillidsrepræsentanten og HR-ansvarlige deltaget i møderne. Udover konsulenten deltager en til flere faglærere på møderne, dog sjældent på det indledende afklarende møde. Ligeledes har konsulenten ofte følgeskab af en anden konsulent, så de sammen kan dække et bredt udsnit af uddannelsesområdet. Når konsulenten suppleres af en anden konsulent eller en faglærer, omtales det som sambesøg.

I forhold til forventningen om, at sambesøg dækker over virksomhedsbesøg med deltagelse af konsulenter fra fx jobcentre eller kommunale erhvervsfremmeenheder, er der ikke i evalueringen fundet eksempler på, at det har fundet sted.<sup>4</sup> Når der er spurgt ind til, om det kan være relevant at betragte sambesøg bredt, understreger konsulenterne, at især faglærerne af virksomhederne opfattes som meget vigtige at have med. Man kommer hurtigt ind på de centrale faglige problemstillinger, og det giver virksomheden vished for kvaliteten i samarbejdet.

På kort sigt skal virksomhedsbesøgene resultere i to mål: (1) Virksomheden får en uddannelsesplan tilpasset deres mål og behov, og forpligter sig på den, og (2) Udbygget relation mellem konsulent og virksomhed. På lidt længere sigt skal virksomhedsbesøgene bidrage til målet om, at virksomheden får en øget bestillerkompetence, forstået som at virksomheden er i stand til at afdække og formulere deres medarbejderes uddannelsesbehov og ved, hvor de skal henvende sig for at få igangsat en uddannelsesplan. Ligeledes skal virksomhedsbesøgene bidrage til, at virksomheden også fremover benytter VEU-systemet til at sikre sig de efterspurgte kompetencer.

Evalueringen har revideret målene med virksomhedsbesøgene i forhold til de indledende hypoteser om resultaterne af aktiviteten. Det første mål er blevet præciseret og udtrykker nu to pointer: At målet er en tilpasset uddannelsesplan, som er specifik for den enkelte virksomhed, og at uddannelsesplanen fører til uddannelsesaktivitet ved at forpligte virksomheden på den. Derudover er målet om øget bestillerkompetence flyttet til mellemlangt sigt, da det ikke fremstår som et realistisk mål på kort sigt, men derimod er en kompetence, som virksomhederne opbygger efter flere forløb med en uddannelseskonsulent.

I de følgende tre afsnit analyseres de tre virksomme mekanismer, som evalueringen peger på, er afgørende for, at virksomhedsbesøgene har de ønskede effekter. Ligeledes analyseres forudsætninger for succesfulde virksomhedsbesøg, herunder konsulenternes viden og kompetencer.

## 4.2 Grundig behovsafklaring i opstartsfasen

Den første virksomme mekanisme, som er afgørende i konsulenternes arbejde for en succesfuld opsøgende virksomhedsindsats, er en grundig behovsafklaring i opstartsfasen. I den første dialog med virksomheden skal konsulenten afklare, hvilke ønsker og behov virksomheden har for uddannelse. Ligeledes kan konsu-

---

<sup>4</sup> Der er dog flere cases, hvor partnerskab har inddraget konkrete erfaringer og henvisninger fra fx erhvervsfremmeorganisationer i forberedelsen til besøg, men det er ikke betragtet som et sambesøg.



lentens rolle være at hjælpe virksomheden til at indse, at den har et uddannelsesbehov. Det er en forudsætning for overhovedet at diskutere relevante uddannelses-tilbud.

#### 4.2.1 Hvordan virker det?

---

Evalueringen har afdækket fire redskaber, som konsulenterne i de 15 cases har haft succes med at bruge i afklaringen af virksomhedens uddannelsesbehov, og som virksomhederne i casene påpeger som centrale.

For det først bidrager det positivt til behovsafklaringen, at konsulenten bruger det første møde på at lytte til virksomheden. Flere konsulenter nævner det som deres primære opgave, når de er på besøg hos virksomheden. At lytte aktivt betyder ikke, at konsulenterne forholder sig passivt i mødet med virksomheden. Som det fremgår

”Min primære opgave i de møder er at lytte til, hvad de fortæller, som de umiddelbart har tænkt over. Igennem lytningen skal vi gerne kunne få øje på noget mere, som de måske ikke lige har tænkt over og derved få bredt paletten endnu mere ud i forhold til, hvad der kunne være relevant...”

*Konsulent, VEU-center*

af citatet i boksen, er det konsulentens opgave at få øje på de elementer, som virksomheden ikke selv har tænkt over. En anden konsulent udtrykker det sådan:

”Virksomheden kan lide at blive hørt, men de kan også godt lide, at de får de her indspark, hvor man spørger, om de har tænkt på...”

Således bliver konsulentens rolle også at afdække de uerkendte behov. En virksomhed understreger, at de har været meget tilfredse med konsulentens opsøgende facon, hvor konsulenten foreslår kurser:

”Et rigtig rigtig fint kursus, altså det var et hun anbefalede og sagde, at det kunne være alle tiders, og det var det bestemt også. Der har kun været roser fra dem, der allerede har været af sted.”

For det andet forventes konsulenten at stille kritiske spørgsmål. Vejledningen bliver mere kompetent, når konsulenten indleder med at lytte til virksomheden. Hermed får konsulenten også den information om virksomheden, som er helt afgørende i konsulentens arbejde med at vejlede virksomheden.

For det tredje er det vigtigt, at konsulenten kommer med en åben tilgang til virksomheden, så konsulentens forventninger ikke bliver styrende i forhold til de uddannelser, som tilbydes virksomheden. En konsulent nævner et eksempel på det modsatte, som ikke var en succes:

”Så vi havde taget en forudindtaget indstilling til, hvad vi mente, en slagter skulle kunne. (...) Og det var der, vores første læring virkelig trådte i kraft. Fordi det var jo ligesom ikke sådan, at en slagter tænkte.”

Denne negative oplevelse ved ikke at anlægge en åben tilgang understøtter netop evalueringens pointering af den åbne tilgang som en moderator. Det modtages positivt af virksomhederne, at konsulenterne ikke kommer med en færdig liste, men i stedet udnytter mødet til at lære virksomheden at kende:

*”Han arbejdede meget ud fra, hvad vi havde talt om, og han kom ikke bare med listen.”*

For det fjerde har konsulenterne gode erfaringer med at arrangere sambesøg, defineret som et besøg, hvor enten en anden konsulent eller en faglærer deltager på nogen af møderne med virksomheden. Det giver et solidt grundlag for at foretage den indledende afklaring af virksomhedens uddannelsesbehov. Styrken ved sambesøg, hvor to konsulenter deltager, er at det giver mulighed for at afdække virksomhedens behov inden for forskellige uddannelsesområder.

”Sambesøg er godt, da vi på den måde er bredere i vores afdækning af behovet for uddannelse. Det er lettere for virksomheden at få det hele klaret på en gang. Sambesøg har også den dejlige sidegevinst, at den enkelte konsulent bliver oplært i den anden konsulents område.”

*Konsulent, VEU-center*

Ligeledes skaber sambesøgene åbenhed om de forskellige tilbud på tværs af skoler. Det synliggør, at konsulenterne fra forskellige skoler samarbejder om at finde den bedste løsning til virksomheden. Omvendt er styrken ved sambesøg med en faglærer, at virksomheden kan få et dybere indblik i, hvad de forskellige kurser indeholder, og hvordan de kan tilpasses virksomhedens ønsker. En anden fordel ved at inddrage faglæreren er, at de kan være med til at motivere virksomheden:

*”De her lærere brænder jo for deres område, og de har jo langt flere livshistorier at bidrage med...”*

Faglæreren inddrages typisk ikke på de indledende møder, men på de efterfølgende, hvor virksomhedens behov er blevet indkredset. Sambesøgene er generelt med til at skabe tillid til konsulenten og VEU-systemet, da det øger konsulenternes troværdighed, at de er åbne omkring, hvad de ved – og ikke ved.

”Som oftest har jeg en faglærer med. Det er simpelthen for at få dækket udfordringer og problemstillinger i forhold til det undervisningsmæssige. (...) Så snart de begynder at spørge ind til det indholdsmæssige, så er jeg blank. Så er det rart at have en fagperson med.”

*Konsulent, VEU-center*

#### **4.2.2 Hvorfor virker det?**

Evalueringen har afdækket, hvorfor en grundig behovsafklaring virker, når opsøgende virksomhedsbesøg resulterer i udarbejdelsen af en uddannelsesplan og en udbygget relation mellem konsulenten og virksomheden. Der kan påpeges tre årsager til, at den grundige behovsafklaring er en virksom mekanisme.

For det første sikrer behovsafklaringen, at virksomhedens forventninger

”Det er altså meget afgørende, fordi... da jeg startede med det, der var jeg også fuldstændig overbevist om, at det blev et kursus, der lå udenfor arbejdsmarkedstilbuddene, fordi jeg ikke syntes, at jeg kunne få det til at passe sammen. (...) Men hvor de så alligevel åbner op for at sige (...), vi har en vis mulighed for at prioritere op og ned indholdsmæssigt, hvad vi bruger tiden på. Det var så det, der endte med et program, der var sammensat specifikt til vores behov.”

*Virksomhedsrepræsentant*

bliver afstemt i forhold til uddannelsesstilbuddene i regionen. I en af casene beskriver virksomheden, hvordan de ikke troede, at deres behov kunne dækkes i AMU-regi. Ved konsulentens behovsaflarung fandt de ud af, at et AMU-mål alligevel var en god løsning. Casen illustrerer effekten af en indledende behovsaflarung, hvor virksomheden både får mere information om uddannelsesstilbuddene og samtidig bliver vejledt ud fra deres behov.

For det andet sikrer behovsaflarungen, at uddannelsesplanen bliver tilpasset virksomhedens ønsker. Både virksomheder og konsulenter lægger i casene vægt på, at konsulenten ikke kommer med en færdig plan på forhånd, men i stedet udarbejder en uddannelsesplan sammen med virksomheden på baggrund af den indledende behovsaflarung.

For det tredje skaber behovsaflarungen tillid til konsulenten, idet konsulenten synliggør, at det er virksomhedens behov, der er i centrum frem for et ønske om salg af uddannelse:

*”Det er vigtigt at lytte til virksomhedens behov – og lave behovsafdækning i stedet for salg. Så får du skabt tillid.”*

Det resulterer i det ønskede mål om at udbygge relationen mellem konsulenten og virksomheden.

#### **4.2.3 Forudsætninger**

---

Analysen har afdækket to forudsætninger for, at konsulenten kan udføre en grundig behovsaflarung, som har de ovennævnte effekter, der kobler aktiviteterne til de ønskede resultater.

For det første forudsætter en grundig behovsaflarung, at konsulenterne har viden om uddannelsesmulighederne. Konsulenterne skal have et overblik over, hvad der tilbydes af uddannelser i regionen, og hvordan disse udbud kan opfylde virksomhedens behov. Det forudsætter, at konsulenten repræsenterer alle uddannelsesinstitutionerne og optræder som VEU-konsulent frem for underviser fra en bestemt skole.

For det andet forudsættes det, at der skabes en personlig relation mellem repræsentanten fra virksomheden og konsulenten. I tilfælde hvor konsulenten besøger virksomheden for første gang, er der selvfølgelig ikke etableret en personlig relation endnu, hvilket ikke udelukker, at der kan laves en god behovsaflarung. Men behovsaflarungen lettes af en personlig relation, hvor virksomhed og konsulent taler samme sprog. Som en konsulent siger, gør tilliden og troværdigheden dialogen lettere:

*”Det at hun kommer ud og har en personlig relation til vores virksomhed og har set den og har været med til at lave de kurser (...), det gør, at der er en lidt mere fælles forståelse for, hvad det er for nogle folk, og hvad er det vi gerne vil? Og når vi så bare sidder og hyggesnakker, hvis man kan kalde det det, der får hun muligheden for lige at fange, jamen okay de er i gang med at arbejde med sundhed og psykisk arbejdsmiljø. Så er det det, der kommer. Det er jeg ikke sikker på var kommet frem, hvis man bare havde ringet ud.”*

*Virksomhedsrepræsentant.*

*”Det er noget med den gode kemi. At jeg snakker fint med ejerne. Og at de betragter mig som en troværdig person. Ikke at vi har en fælles interesse, men at jeg kommer med et godt produkt.”*

En virksomhed udtrykker det som, at den personlige relation og konsulentens kendskab til virksomheden er afgørende for at sikre et relevant kursus.

## **4.3 Bred tilgang i vejledning af virksomheden**

---

Konsulenterne har succes med at anlægge en bred tilgang i vejledningen af virksomheden. Udover at vejlede om uddannelses tilbud hjælper konsulenten også med administrative og praktiske aspekter af efteruddannelse i nogle af casene. Det er den anden virksomme mekanisme, som analysen har afdækket.

### **4.3.1 Hvordan virker det?**

---

Den brede tilgang anlægges fra starten, når konsulenten kontakter virksomheden for at aftale et besøg. Frem for at spørge direkte til virksomhedens uddannelsesbehov, spørger konsulenten bredt ind til virksomhedens situation:

*”Det er sjældent, at vi ringer ud og siger, at vi gerne vil snakke om uddannelse. Det er ikke umiddelbart det, som er tilgangen. Det er noget bredere. Vi vil gerne ud og høre, hvordan situationen ser ud hos jer.”*

Det har vist sig at fungere som en døråbner hos virksomheder, der ikke umiddelbart mener at have et uddannelsesbehov.

Når dialogen med virksomheden er etableret, og konsulenten besøger virksomheden, består den brede tilgang i samarbejdet i, at konsulenten udover at informere om uddannelses tilbud også vejleder om de økonomiske aspekter, planlægning af forløbet, muligheder for vikarer eller jobrotation, tilskudsordninger, tilmeldingsprocedurer osv. Konsulenten optræder som serviceorgan og administrativ support:

*”Altså det med at vi har et serviceorgan, det betyder rigtig meget for dem, og jeg tror, det er altafgørende for, at de vender tilbage.”*

Det er især i samarbejdet med mindre virksomheder, at denne type vejledning bidrager til, at den opsøgende indsats resulterer i uddannelsesaktivitet. En virksomhed understreger betydningen af en bred vejledning, der dækker bredere end kun det faglige om uddannelserne og kurserne:

*”De har jo gjort alt for at please os det første år.”*

I de store virksomheder består den brede tilgang i at fokusere på faserne før og især efter uddannelsesforløbet, så uddannelsen indtænkes i forhold til virksomhedens mål. En virksomhed udtrykker det sådan:

*”Hvis der ikke er nogen plan for, hvor man skal nå hen, så er det jo ikke sikkert, at man kan få et udbytte, som man kan regne med.”*

Udover at det langsigtede perspektiv skal sikre, at uddannelsen har den ønskede effekt for virksomheden, bruges det også af konsulenterne til at fastholde en dialog om yderligere uddannelse. Den tætte kontakt over en længere periode bidrager til at skabe en relation mellem virksomheden og konsulenten, som er et af målene med den opsøgende indsats:

*”Og hele snakken i forbindelse med den langsigtede plan binder konsulent og virksomhed tæt. Herved opstår der en relation, som gør samarbejdet dybere og tættere.”*

Således er et element i den brede tilgang til virksomhederne også, at konsulenterne er tilgængelige for virksomhederne og holder kontakten over et længere forløb.

### **4.3.2 Hvorfor virker det?**

Som skrevet i ovenstående, kan den brede tilgang, hvor konsulenten indledningsvist ikke spørger ind til virksomhedens uddannelsesbehov, men mere bredt til virksomhedens situation fungere som døråbner hos virksomheden. Det er den første af tre grunde til, at den brede tilgang understøtter, at den opsøgende indsats resulterer i uddannelsesaktivitet.

For det andet sikrer vejledningen om praktiske og administrative forhold, at der kommer handling bag uddannelsesplanen. I citatet i boksen fremgår det, at uddannelsesaktiviteten bliver sat i system og ført ud i livet, når konsulentens rolle udvides til også at hjælpe med det administrative. Så bliver tilmeldingsprocedurer mv. ikke en hindring for uddannelsesaktivitet.

For det tredje kan den ekstra hjælp på lidt længere sigt fungere som en introduktion af uddannelsessystemet for virksomheden, så de bliver i stand til selv at varetage de administrative opgaver og får en øget bestillerkompetence. Med bestillerkompetence forstås, at virksomheden bliver i stand til at afdække og formulere deres medarbejders uddannelsesbehov og ved, hvor de skal henvende sig for at få igangsat en uddannelsesplan, og hvordan de administrative procedurer fungerer. En af de interviewede virksomheder har oplevet, at de især i det første år af samarbejdet med uddannelsesinstitutionen fik massiv støtte til både de administrative procedurer og vejledning om uddannelsesmuligheder. Nu på andet år forventes det i højere grad, at virksomheden selv tager ansvar for en større del af arbejdet:

*”Der kan vi også godt mærke, at nu er det andet år, vi kommer derude, så nu begynder de at forvente, at vi gør lidt mere selv. (...) Der har de båret os igennem*

”Åbningen er at være det der serviceorgan. Jeg har en produkthandel, som ringer hver gang [de får en ny medarbejder]: ’Jeg har fået en ny medarbejder. Giv ham lige, hvad han skal bruge.’ Så går jeg ind og kigger på, om han kører truck osv. Så sender jeg kursusnumrene. Så siger hun [medarbejderen i virksomheden], at det skal være i januar og februar måned, og det skal være indenfor en radius af 30 km. Så går jeg ind og tjekker, hvor det er, og mailer en plan retur. Så melder hun selv medarbejderen til. Og det kører bare. ’Ellers havde jeg slet ikke fået sendt dem af sted’, siger hun.”

*Konsulent, VEU-center*

*det første år, og nu siger de så også, at nu skal I begynde at bruge efteruddannel-se.dk og melde folk til derinde. Og det er også fair nok, det skal vi lære.”*

Som det fremgår af citatet, er virksomheden tilfredse med denne udvikling, hvilket signalerer, at de er blevet bedre i stand til at varetage de administrative opgaver forbundet med uddannelse af medarbejderne. Et redskab til at holde virksomhederne fast på uddannelse er uddannelsesplaner. Ved at udarbejde en konkret uddannelsesplan, får konsulenterne mulighed for at holde virksomhederne op på den – et redskab, som bliver positivt modtaget af virksomhederne:

*”Hvis de ikke havde holdt os op på den, så havde vi ikke fået det gjort. Vi havde aldrig fået sat det i system.”*

### **4.3.3 Forudsætninger**

---

Nødvendigheden af at have en bred tilgang påvirkes af virksomhedens kapacitet til at benytte VEU-systemet. Kapacitet forstås for det første som virksomhedens erfaring med at navigere i og benytte uddannelses tilbuddene og for det andet som virksomhedens organisering, herunder hvorvidt virksomheden har en formel HR-afdeling, der har ansvaret for og varetager planlægningen af efteruddannelsen.

Kapaciteten er ifølge konsulenterne ofte mindre hos små virksomheder, der har mindre erfaring med at benytte AMU-systemet end mellemstore virksomheder, og som ikke har HR-medarbejdere til at varetage de administrative opgaver:

*”Specielt med de små og mellemstore virksomheder, der er det et spørgsmål om at guide dem hele vejen igennem og sørge for, at de bliver tilmeldt. Hvis man bare efterlader dem, så sker der ikke mere.”*

Konsulenterne oplever, at de små virksomheder typisk har mindre fokus på uddannelse end de store, hvorfor de skal serviceres mere:

*”Så man skal bare acceptere, at de har næsen i sporet i forhold til at få deres virksomhed til at overleve på den korte bane. Så hvis der ikke kommer nogen udefra og banker på døren, så sker der ikke noget.”*

Levering af denne service kræver, at konsulenten har et stort overblik over uddannelsessystemet og erfaring med at bruge det. Konsulenten skal kunne fungere som administrativ sparringspartner for virksomheden og i nogle situationer også hjælpe med de administrative og praktiske procedurer fx i forhold til kursustilmelding osv. Det er ikke nok, at konsulenten kender til uddannelsesmulighederne, konsulenten skal også selv kunne bruge systemet og vejlede om det.

En tredje forudsætning for at have en bred tilgang til især de mindre virksomheder er en personlig kontakt mellem konsulenten og virksomheden. Når virksomhederne har en person at ringe til, kan de hurtigt få afklaret spørgsmål, som ellers kunne forsinke processen. Ligeledes er den brede tilgang i servicen afhængig af, at der er én person tilknyttet, i stedet for at virksomheden skal søge hjælp hos mange instanser.

## 4.4 Kontakt til de rette virksomhedsrepræsentanter

Kontakt til de rette virksomhedsrepræsentanter er den tredje virksomme mekanisme. Hvem de rette virksomhedsrepræsentanter er, afhænger af virksomheden. Det er alligevel ud fra datamaterialet muligt at sige noget generelt om, hvem de er, hvordan kontakten virker, og hvorfor det er vigtigt at involvere de rette.

### 4.4.1 Hvordan virker det?

Som det første skal konsulenten identificere, hvem de rette virksomhedsrepræsentanter er i den pågældende virksomhed. Det afhænger typisk af virksomhedens organisering, som igen typisk afhænger af virksomhedens størrelse.

I citatet nævnes betydningen af at have en person til stede ved møderne med beslutningskompetence. I mindre virksomheder er det typisk chefen, mens det i større virksomheder kan være vigtigt ikke kun at involvere direktøren, men også underdirektøren og mellemledere.

I de mellemstore virksomheder er det centralt at forpligte alle mellemlederne mellem direktøren og medarbejderne. Ledelsen skal involveres og forpligtes, så uddannelsesplanen føres ud i livet.

Mindst lige så vigtigt er det at involvere tillidsrepræsentanten, da denne ofte har en tættere kontakt til medarbejderne og dermed en større viden om deres behov end ledelsen. Ligeledes kan tillidsrepræsentanten være med til at sætte fokus på de lavest uddannede medarbejdergrupper, som der ifølge en konsulent kan være en tendens til at glemme:

*”Indtil nu synes jeg kun, det har været en fordel, at de [tillidsrepræsentanterne] også har været der. Fordi man er mere sikker på, at det bliver et godt kursus og nede på jorden...”*

Alternativt er produktionslederen god at inddrage, da denne ligeledes har daglig kontakt med medarbejderne og derfor er velorienteret om deres kompetencer og behov.

I mindre virksomheder er der typisk ikke så langt fra chefen til medarbejderen, og det giver ofte chefen en god føling med medarbejdernes uddannelsesbehov. Inddragelsen af ledelsen, mellemledere og tillidsrepræsentanten bidrager til at nå målene om en opdateret uddannelsesplan, og at medarbejderne får nye kompetencer ved at forpligte virksomheden på uddannelsesplanen.

Når de relevante personer er identificeret, sørger konsulenterne i casene for at inddrage parterne på de første møder, så uddannelsesplanlægningen bliver så kvalificeret som muligt.

”I de store virksomheder skal man være mere opmærksom på, at få ’taget alle i ed’. Det er ikke nok, at direktøren synes, det er en god ide, mellemledere og tillidsrepræsentant skal også nikke. Ellers går det ikke. På mindre virksomheder er det ofte mere uformelt og kortere fra top til bund.”

*Konsulent, VEU-center*

#### 4.4.2 Hvorfor virker det?

---

Som det fremgår af ovenstående afsnit, er der to grunde til, at det har en effekt at identificere og involvere centrale personer i virksomheden i uddannelsesplanlægningen i den opsøgende indsats.

For det første ligger beslutningskompetencen hos ledelsen, hvorfor inddragelsen af ledelsen sikrer, at der kommer handling bag ordene:

*”Det er vigtigt, at man har beslutningstageren med, for ellers kan du snakke lige så meget, du vil. Det er vigtigt at have dem med, som kan trykke på knappen.”*

For det andet kan tillidsrepræsentanten sørge for, at alle medarbejdergrupper tilgodeses, og deres uddannelsesønsker opfyldes. Tillidsrepræsentantens rolle og reelle involvering har ikke været i centrum i denne evaluering, men analysen af interviewmaterialet lægger op til, at det kunne være interessant at undersøge nærmere.

#### 4.4.3 Forudsætninger

---

Det kræver et kendskab til virksomhedens ledelse, for at konsulenten er i stand til at afdække, hvilke repræsentanter som er vigtige at forpligte. Alternativt kan konsulenten trække på erfaringer fra andre lignende virksomheder. Konsulenten skal have blik for de involverede parter i forløbet, så alle bliver inddraget i den indledende fase:

*”Prøv at huske det her med at se de forskellige parter, der er involverede i sådan et forløb her. Tilgodese og få ledelsen til at forstå, hvad det er, de får ud af det. Få tillidsrepræsentanten til at forstå, hvad han får ud af, at deres kolleger bliver højnet.”*

Konsulenten kan også med fordel alliere sig med uddannelsesildsjælene i en virksomhed, som kan være med til at sætte processen i gang:

*”Det er altså lettere at få ting i gang i virksomheden, hvis der er en person eller to ude på virksomheden, som brænder for det her...”*



## 5. RKV-indsatsen

I kapitlet evalueres den anden indsats i projektet, RKV-indsatsen<sup>5</sup>. Det er en af evalueringens pointer, at RKV sjældent anvendes i den opsøgende indsats, da RKV ikke kan bruges til at motivere virksomheden for uddannelse. Tværtimod skal virksomheden på forhånd være motiveret for uddannelse og dialogen om en uddannelsesplan være etableret, før det giver mening for konsulenten at bringe RKV på banen. En af konsulenterne udtrykker det sådan:

*"Altså jeg tror ikke, man kan komme ud og sælge en kompetencevurdering. Det tror jeg ikke på. Men vi skal bringe den i spil, når det giver mening for virksomheden og medarbejderne."*

Analysen af, hvad der virker med RKV, er baseret på de enkelte succesfulde tilfælde, som kan bidrage til at forstå, hvorfor RKV ikke blev anvendt i de øvrige cases – og forudsætningerne for, at RKV kan anvendes meningsfuldt. Som svar på spørgsmålet om, hvad der virker i RKV-indsatsen, peger evalueringen på to virksomme mekanismer:

1. Ledelsens motivation for uddannelse
2. Medarbejdernes motivation for RKV

På figuren præsenteres det udsnit af den samlede programteori, der omhandler RKV-indsatsen. Udover at påpege, hvad der virker, har evalueringen undersøgt, hvorfor disse to virksomme mekanismer er afgørende. De virksomme mekanismer analyseres ud fra de samme tre spørgsmål som i forhold til den opsøgende indsats:

- 🔴 Hvordan virker mekanismerne?
- 🔴 Hvorfor virker mekanismerne i forhold til at sikre det ønskede resultat?
- 🔴 Hvilke forudsætninger eller omstændigheder påvirker mekanismerne?

Først beskrives aktiviteterne i RKV-indsatsen, hvorefter de virksomme mekanismer og moderatorer analyseres.

### Fakta om RKV

Realkompetencer omfatter en persons samlede viden, færdigheder og kompetencer, uanset hvor og hvordan de er erhvervet.

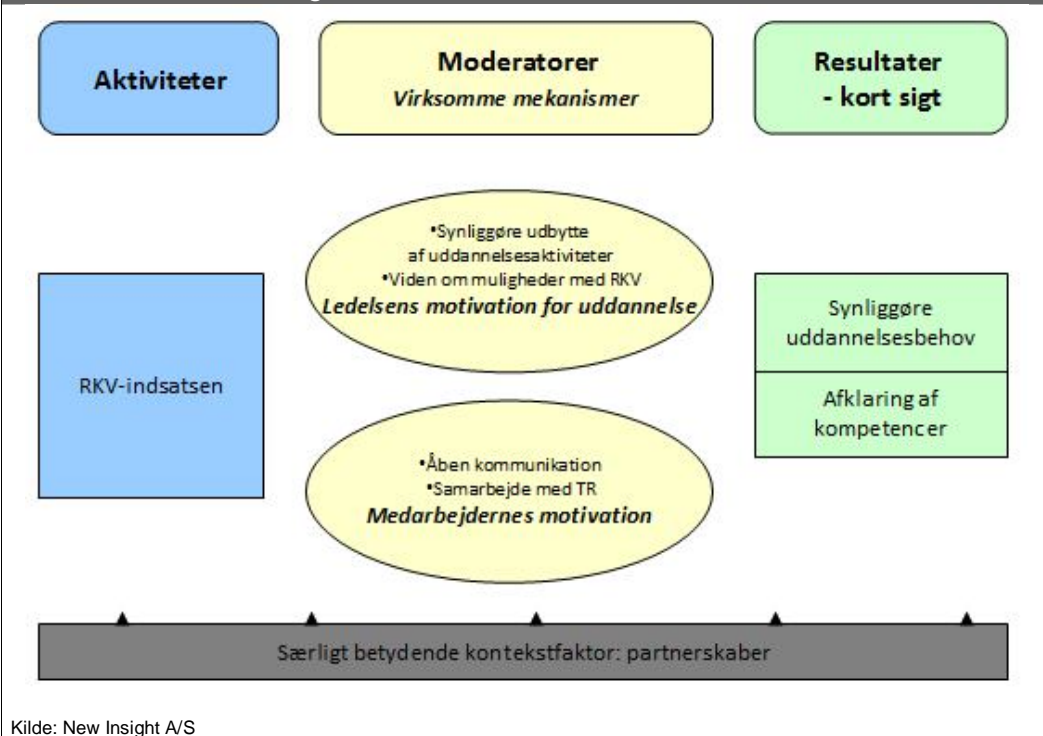
Begrebet inkluderer formel læring (gennem uddannelsessystem), ikke-formel læring (kurser på arbejdsplads eller i regi af fx højskole) og uformel læring (læring gennem daglige aktiviteter).

Vurderingen af realkompetencer skal altid foregå på en uddannelsesinstitution og vurderingen skal sættes i forhold til konkrete uddannelsesbestemmelser i form af mål og krav inden for en given uddannelse. Processen indeholder afklaring, dokumentation og vurdering som hovedelementer.

*Kilde: Regional handlingsplan om anerkendelse af realkompetencer (udarbejdet af Merete Giehm-Reese, Region Midtjylland & Kirsten Aagaard, NVR)*

<sup>5</sup> Flere virksomheder har udtrykt mere interesse for IKV end RKV. Det gælder især, hvis der er en god HR-praksis på virksomheden, som fx i en case, hvor lederen havde foretaget en slags (usystematisk, men alligevel dækkende) 360 graders analyse af sine ansatte.

Figur 5.1: Udsnit af programteori – fokusområde 2  
Virksomme mekanismer og moderatører i RKV-indsatsen



Kilde: New Insight A/S

## 5.1 Procedure omkring RKV

RKV er et redskab, som konsulenterne kan inddrage i dialogen med virksomheden om uddannelsesplanlægning. Ved at medarbejderne indleder den valgte uddannelse med en kompetencevurdering, er der mulighed for, at uddannelsen kan afkortes.

Muligheden for afkortning af uddannelsen ledte forud for evalueringen til en hypotese om, at RKV kan motivere virksomhederne for uddannelse<sup>6</sup>. Denne hypotese kan dog ikke bekræftes<sup>7</sup>. Derimod kan RKV på kort sigt bidrage til en afklaring af medarbejdernes kompetencer og samtidig synliggøre deres behov for uddannelse i forhold til konkrete uddannelsesmål.

På længere sigt kan RKV-indsatsen øge virksomhedens bestillerkompetence, idet virksomhedens viden om og erfaring med uddannelsesplanlægning øges, og virksomheden får en forståelse for udbyttet af en indledende kompetencevurdering. Med bestillerkompetence forstås, at virksomheden mere selvstændigt kan italesæt-

<sup>6</sup> Se indledende programteori side 11.

<sup>7</sup> Erfaringen fra andre TUP-projekter om IKV og RKV er, at certificeringskurserne varetages af private leverandører, hvilket kan forklare, at virksomhederne ikke efterspørger en indledende RKV.

te uddannelsesbehov og ved, hvor de skal henvende sig for at få igangsat en uddannelsesplan, og hvordan de administrative procedurer fungerer. Endvidere kan RKV-indsatsen og dermed muligheden for at få afkortet uddannelsen opmuntre virksomheden til at fortsætte med at benytte VEU-systemet.

## 5.2 Virksomhedens motivation for uddannelse

Interviewene viser, at virksomhederne skal være motiverede for uddannelse, for at RKV kommer i spil. Virksomheden skal i første omgang være interesseret i efteruddannelse af medarbejderne, og en uddannelsesplan skal være under udarbejdelse, før RKV typisk bringes i spil, da vurderingen af kompetencerne sker op imod konkrete uddannelsesmål. Derimod anvendes FVU-tests typisk tidligere i forløbet, da det sigter mod basale færdigheder, som danner grundlag for den efterfølgende opkvalificering af fagspecifikke kompetencer.

Virksomhedernes motivation for efteruddannelse er den virksomme mekanisme.

### 5.2.1 Hvordan virker det?

Virksomhedens motivation og beæggrunde for uddannelse er afgørende for, om RKV er relevant for konsulenterne at foreslå – eller om fx FVU-tests er mere relevante for virksomheden.

Analysen af casene afdækker en forskel mellem små og mellemstore virksomheder. I en mellemstor virksomhed, som ønskede at opkvalificere samtlige medarbejdere, blev medarbejdere screenet i dansk og matematik for at finde ud af, hvem der kunne have gavn af et FVU-forløb. Det er primært større virksomheder, hvor regne- og læsefærdigheder er en del af en strategisk indsats og en længere uddannelsesplan, at indledende FVU-tests er blevet anvendt.

Ifølge konsulenterne fokuserer mindre virksomheder omvendt typisk på specifikke certificeringskurser frem for generel opkvalificering:

*”Vi har snakket om det, men de har ikke ønsket det. De har set nogle specifikke kompetencer, som de gerne vil have løftet, men de var ikke interesseret i noget andet.”*

Dermed bliver en FVU-screening mindre relevant i deres optik. Derudover ses efteruddannelse ofte som et middel til at aktivere medarbejdere i kortere perioder

”Ja, på papiret er det vældig relevant. Men i praksis så er det svært. (...) Altså hvis vi skal have folk til at søge på kompetencevurdering ift. et AMU-mål på fem dage... [...det giver ikke mening]: For det første er der ingen penge for os i at afsætte en underviser til at lave en kompetencevurdering af én person i en halv dag. Og der skal jo være nogle spørgsmål, der skal udarbejdes op imod det AMU-mål. (...) Og så når den person har været igennem den her kompetencevurdering og får at vide, godt, så i stedet for fem dage på det her AMU-kursus, så behøver du kun to dage. Men der har været administration med at søge kursus, søge VEU-godtgørelse, læreren, almen kommunikation og sager, og så kan man stå der med et bevis der siger, at du kan komme på AMU-kurset i to dage for at nå det mål. Altså... og hvis det er en hel afdeling!”

*Konsulent, VEU-center*

med færre ordrer. Det har indflydelse på, hvilke kurser de efterspørger. For små virksomheder, der ofte køber korte AMU-kurser af enkelte dages varighed, kan gevinsten (i form af afkortning af kurset) ved en indledende RKV være svær at se (se citat i boks på forrige side). Derfor bliver RKV sjældent anvendt i forhold til AMU, og RKV er sjældent blevet brugt blandt de små virksomheder, som har deltaget i evalueringen.

De cases, hvor RKV er blevet anvendt, er primært i de mellemstore virksomheder, hvor uddannelse indgår i virksomhedens strategiske overvejelser. Dermed har virksomheden et mere langsigtet perspektiv, hvorfor der er større sandsynlighed for, at virksomheden kan se brugbarheden af en indledende kompetenceafklaring. RKV bliver en del af virksomhedens langsigtede uddannelsesplan og er første skridt på vejen til videreuddannelse af medarbejderne.

### **5.2.2 Hvorfor virker det?**

---

Virksomhedens motivation er den virksomme mekanisme, fordi det først giver mening at foreslå en realkompetencevurdering af medarbejderne, når uddannelsesaktiviteterne planlægges.

Konsulenten kan motivere virksomhederne for uddannelse ved at synliggøre, hvordan uddannelsesplanen indgår i virksomhedens langsigtede strategi, og hvordan efteruddannelse måske kan bidrage til at udvide virksomhedens kundegrundlag eller produktion. Konsulenten skal synliggøre og italesætte udbyttet af uddannelsesaktiviteterne for virksomhederne for at påvirke deres motivation.

Det gælder lige så vel overfor små som store virksomheder. Følgende citat er fra en konsulent i samarbejde med en lille virksomhed:

*”Det vil sige, at hvis vi kunne få dem til at slå øjnene op for bare nogle få supplerende ting, som de kunne udvide deres repertoire med, så kan de måske også skaffe sig nye kunder på den måde. Der går altså noget op for den lille virksomhed.”*

En anden konsulent formulerer samme pointer som, at de kan hjælpe virksomhederne med at se nye markedsandele. En afklaring af medarbejdernes kompetencer og efterfølgende efteruddannelse og opkvalificering kan være første skridt for virksomheden til at udvide produktionen eller tilpasse den til nye markeder. Det er ikke sikkert, at virksomheden selv kan se potentialet, hvorfor konsulenterne får en vigtig rolle.

### **5.2.3 Forudsætninger**

---

Den vigtigste forudsætning for, at RKV kan blive bragt på banen, og at konsulenterne kan motivere virksomheden for efteruddannelse er, at konsulenterne skal have viden om mulighederne med RKV. Denne viden danner grundlag for konsulenternes dialog med virksomheden om, hvordan RKV kan være et middel i deres uddannelsesplan. Eksempelvis har konsulenter haft held med at præsentere RKV for virksomheder, der vægter det højt, at deres medarbejdere er faglærte:

*”Det kommer an på, om de mener, at det er vigtigt, at alle medarbejdere har en faguddannelse. Hvis de gør det, så spidser de ører.”*

Det er således en fordel for konsulenterne, at de har en viden om, hvad RKV kan anvendes til og erfaring med, hvornår virksomheder typisk er interesserede.

## 5.3 Medarbejdernes motivation for RKV

Ovenstående analyse viste, at virksomhedens motivation for uddannelse er en virksom mekanisme, der er med til at forklare, hvornår RKV-indsatsen resulterer i de opstillede mål. Den anden virksomme mekanisme er medarbejdernes motivation for kompetencevurdering.

### 5.3.1 Hvordan virker det?

Analysen af casene viser, at medarbejderne er mest positivt indstillede overfor en realkompetencevurdering, når der er en åben kommunikation og information. En konsulent har fx haft gode erfaringer med at lave en kompetencevurdering af de mest positivt indstillede først, så disse efterfølgende kan motivere kollegerne:

*"Jeg tror da helt sikkert, der har været lidt modstand fra starten af. Men så har de jo fået nogle rigtig gode oplevelser, og så går de hjem og fortæller de næste folk det. Nogen gange er det jo noget med at pille dem ud, som ikke har så meget modstand, og så starte med dem."*

Ligesom ved en FVU-test af grundlæggende færdigheder er medarbejderne i nogle af casene nervøse for, om testresultaterne kan have negative konsekvenser (se fx casen i boksen). Derfor er en tydelig udmelding af formålet med en RKV med til at motivere medarbejderne. Det bidrager til medarbejdernes motivation, hvis de forstår, at en RKV er første skridt på vejen mod opfyldelsen af deres uddannelsesønsker.

I motivationen af medarbejderne har konsulenterne gode erfaringer med at etablere et samarbejde med tillidsrepræsentanten, hvorved testningen af afdramatiseres.

### 5.3.2 Hvorfor virker det?

I den indledende kontakt fokuserer konsulent på at motivere virksomhedens ledelse for at sætte uddannelsesaktiviteter i gang. Det er den første virksomme mekanisme i konsulentens arbejde med at bringe RKV på banen. Næste skridt er at overbevise medarbejderne om fordelene ved en RKV.

I en virksomhed, hvor lagermedarbejderne har fået lavet en kompetencevurdering, var det besluttet en øjenåbner for medarbejderne at blive kompetencevurderet, som det fremgår

”...da de så hørte, at de skulle have den her test, for at alle de ting, de kunne, dem skulle de ikke undervises i igen. Så kunne de godt fange ideen i, at de skulle ud og afklares. Men der er jo altid nogen, der er bange for, at så stikker jeg måske ud som dum på et lager, til trods for at jeg har arbejdet der i 12 år. Det vil man selvfølgelig være lidt nervøs for. Men de har jo bare bevist det modsatte, at det har været det totalt rigtige at gøre, og de har sparet sig selv for at være af sted på 21 ugers skoleophold, hvor de reelt ikke ville have lært noget som helst, som de ikke vidste i forvejen.”

*Virksomhedsrepræsentant*

af citatet i boksen. Selvom nogle af medarbejderne forinden var nervøse for at komme til at stå i et dårligt lys efter testen, oplevede de faktisk det modsatte efter testen, nemlig at de kunne mange af de ting, der ville blive undervist i på kurset. Med kompetencevurderingen kunne de få merit for halvdelen af uddannelsen og samtidig undgå at deltage i den del af kurset, som de allerede kendte til.

Det handler således i høj grad om at motivere medarbejderne for en indledende RKV ved i samarbejde med fx tillidsrepræsentanten at italesætte mulighederne med en kompetencevurdering.

### **5.3.3 Forudsætninger**

---

Som det fremgår af ovenstående afsnit, ligger en stor del af arbejdet med at sikre medarbejdernes motivation hos virksomheden og ikke hos konsulenten.

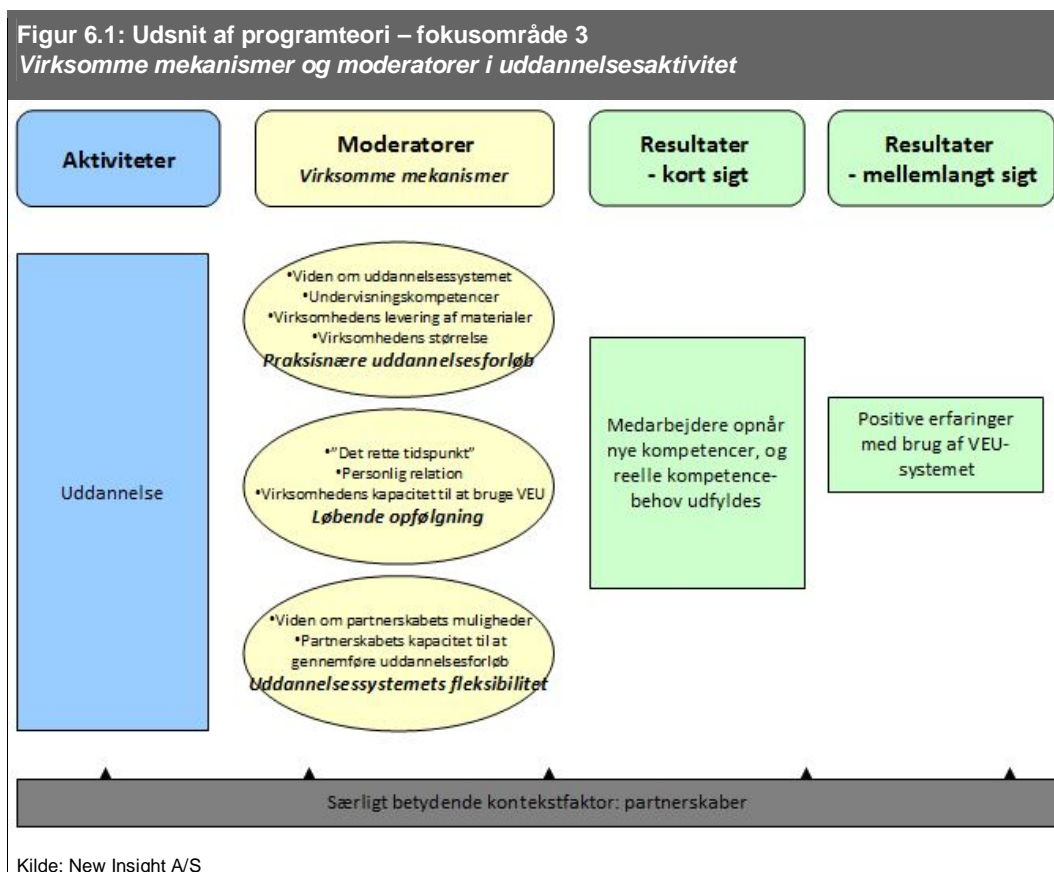
Hvis konsulenten skal have mulighed for at påvirke sandsynligheden for, at RKV anvendes, er det en forudsætning, at der etableres et godt samarbejde med virksomheden. I samarbejdet kan konsulenten hjælpe virksomhedens ledelse med at motivere medarbejderne og sørge for, at tillidsrepræsentanten bliver inddraget. Ligeledes kan konsulenten trække på sin erfaring og viden om, hvordan virksomheden bedst håndterer usikkerhed omkring RKV og test af medarbejdere. Sidst men ikke mindst kan konsulenten fastholde et fokus på RKV og understrege brugbarheden overfor både ledelsen, tillidsrepræsentanten og medarbejderne.

## 6. Tilrettelæggelse af uddannelse

I kapitlet evalueres den sidste indsats i projektet, uddannelsesaktiviteten. Evalueringen har afdækket tre virksomme mekanismer, som svar på, hvad der virker, når uddannelsesaktiviteten resulterer i, at medarbejderne får nye kompetencer, og virksomheden får positive erfaringer med at bruge VEU.

1. Praksisnære uddannelsesforløb
2. Udnytte uddannelsessystemets fleksibilitet
3. Løbende opfølgning

Figuren nedenfor viser, hvordan de tre virksomme mekanismer forbinder indsatsen med resultaterne på kort og mellemlangt sigt.



Ligesom for de to forrige indsatsområder har New Insight afdækket, hvorfor de tre virksomme mekanismer i forhold til udbyttet af uddannelsen er afgørende.

I det følgende præsenteres analysen af mekanismerne ud fra de tre spørgsmål:

- ✦ Hvordan virker mekanismerne, dvs. hvilke redskaber skal konsulenten anvende?
- ✦ Hvorfor virker mekanismerne i forhold til at sikre det ønskede resultat?
- ✦ Hvilke forudsætninger eller omstændigheder påvirker mekanismerne?

Indledningsvist beskrives proceduren omkring uddannelse, herunder hvordan uddannelses tilrettelægges, karakteristika ved uddannelser og målene med uddannelsesaktiviteterne.

## 6.1 Procedure omkring uddannelse

---

Uddannelsen tilrettelægges i et samarbejde mellem virksomheden, konsulenten og underviseren på de indledende møder. Udover møderne er det karakteristisk for de succesfulde cases, at underviseren har været på besøg hos virksomheden for at samle information om virksomheden og materiale til cases i undervisningen. En repræsentant for en af virksomhederne siger:

*”Og så det der med, at de gider komme ud at se, hvad vi laver, og interesserer sig lidt for vores hverdag og vores behov. Det betyder også meget.”*

Både virksomhederne og konsulenterne understreger i interviewene den positive effekt af underviserens forberedelse.

Selve uddannelsesforløbene er meget forskellige fra virksomhed til virksomhed. Nogle kurser er af få dages varighed, hvor virksomheden deltager på et standardkursus, mens andre uddannelsesforløb løber over flere uger og er mere praksisnære. Ligeledes kan der internt i virksomheden være forskel på, hvordan uddannelse tilrettelægges for de forskellige medarbejdergrupper.

Uddannelsesaktiviteterne skal på kort sigt resultere i, at medarbejderne får nye kompetencer, og at reelle kompetencebehov udfyldes. Formuleringen af målene er blevet ændret undervejs i evalueringen for at understrege, at uddannelsen ikke bare er et aktiveringstilbud til medarbejderne. Derimod tager uddannelsen udgangspunkt i reelle behov, så medarbejderne kommer tilbage på virksomheden med nye kompetencer. På mellemlangt sigt skal uddannelsesaktiviteterne resultere i, at virksomheden får positive erfaringer med VEU-systemet, hvilket forhåbentlig kan føre til, at de også i fremtiden vil benytte de offentlige uddannelsestilbud.

## 6.2 Praksisnære uddannelsesforløb

---

Det har været en succes for konsulenterne i samarbejde med virksomhederne at gennemføre praksisnære uddannelsesforløb ved at inddrage cases fra virksomheden. Det er den første virksomme mekanisme.



## 6.2.1 Hvordan virker det?

---

Med praksisnær undervisning menes, at indholdet af uddannelsen er målrettet medarbejdernes virkelighed ved brug af cases og eksempler fra virksomheden.

Der er grænser for, hvor meget tilpasning der kan foregå inden for rammerne af AMU-systemet, men frem for at ændre indholdet så viser analysen, at det handler om at gøre undervisningen praksisrelateret ved fx at bruge eksempler og cases fra medarbejdernes hverdag og tage udgangspunkt i konkrete faglige problemstillinger.

Virksomhederne er meget tilfredse med denne tilgang, da det erfaringsmæssigt øger medarbejdernes udbytte af undervisningen:

*”...der sagde han, at det måske var godt at tage udgangspunkt i jeres eget materiale. En kvalitetsmanual eller miljøvejledning. Så det er noget, som er relevant i forhold til deres arbejde, for ellers kunne de jo læse alt mulig litteratur. Det skal være noget, man kan relatere sig til. Så man ikke sidder og læser H.C. Andersen og digte.”*

## 6.2.2 Hvorfor virker det?

---

Praksisnær undervisning virker, fordi det øger motivationen for medarbejderne. Medarbejderne kan bedre se relevansen af uddannelsen, og hvordan de kan bruge læringen i deres hverdag. Ved at bruge cases i undervisningen sikres det, at virksomheden kan bruge uddannelsen. Ofte starter dialogen om eksempler og cases allerede i den indledende afklaringsfase, hvor virksomheden og konsulenten afstemmer forventninger om uddannelsesforløbet, hvorved risikoen mindskes for, at virksomheden får et uddannelsesforløb, de ikke føler, de kan bruge efterfølgende.

Ved at bruge cases fra medarbejdernes hverdag i undervisningen bliver det også mere tydeligt, hvordan uddannelsen udfylder et reelt kompetencebehov hos medarbejderne. Det er med til at motivere medarbejderne for uddannelse – og samtidig sikre et fokus hos konsulenten og underviseren på, at medarbejderne skal have de nødvendige forudsætninger for overhovedet at deltage: *”Når vi snakker produktionsfolk, så skal de kunne se ideen med, at de er af sted. Ellers synes de, det er tidsspilde og bare noget, virksomheden har gjort for at aktivere dem.”* Både medarbejdere, ledelsen og konsulenter betoner betydningen af praksisnær undervisning.

”Det er alfa og omega, at det ikke bare er et ”færdigstrikket” kursus, men at man virkelig går ind og prøver at få det strikket sammen rundt om vores virksomhed i stedet for, at det er virksomheden, der skal passe på kurset.”

*Virksomhedsrepræsentant*

## 6.2.3 Forudsætninger

---

Evalueringen har afdækket fire forudsætninger for praksisnære uddannelsesforløb.

For det første er underviserens viden om virksomheden central for et succesfuldt uddannelsesforløb. I flere cases har underviseren været på besøg eller i praktik på

virksomheden i en halv til en hel dag forud for uddannelsesforløbet, hvilket virksomhederne roser højt. Det er med til at kvalificere undervisningen. I løbet af en dags praktik på virksomheden indhenter underviseren materiale til cases, får et indblik i hverdagen og produktionen, tager billeder og skaber i det hele taget et grundlag for en relevant undervisning.

”Det er jeg ret sikker på er en kanon ting at få gjort, for så skal vi ikke bruge to eller tre undervisningsdage på, at hun får den samme viden, som hun selv kan gå rundt og få på en dag. Det forventer jeg mig en del af.”

*Virksomhedsrepræsentant*

For det andet spiller underviserens undervisningskompetencer en vigtig rolle for udbyttet af undervisningen. Konsulenterne og virksomhederne omtaler det som, at underviseren skal kunne tale samme sprog som medarbejderne:

”Det der betyder mest for mig, det er, at de medarbejdere, jeg har med på kurser, føler sig forstået, og at det er en underviser, der kan tale samme sprog, som de gør.”

Lige så vigtigt er det, at underviseren kan bidrage med de didaktiske kompetencer, som virksomheden mangler. En virksomhed oplever at have den nødvendige viden, men at mangle evnerne til at udbrede det til alle medarbejdere:

”For dybest set har vi hos os nogle få medarbejdere, der har den viden om, hvad det drejer sig om, men vi har ikke den der undervisningskompetence.”

En praksisnær undervisning afhænger for det tredje af virksomhedens åbenhed i forhold til at levere materiale til cases til underviseren, hvilket kan afhænge af virksomhedens tillid til konsulenterne og underviserne. De fleste konsulenter oplever et positivt samarbejde:

”Og der har jeg i den grad oplevet et samspil. Jeg har fået tilsendt deres personalehåndbog, deres firmablade, nogle matematikseksempler fra hverdagen.”

Enkelte har oplevet, at virksomhederne skulle overtales lidt mere, før de udleverede materiale:

”Og det bliver også mere og mere normalt, at de kommer med materiale. Men der er også nogen, der alligevel bliver bekymrede for, om det kan blive misbrugt eller noget andet. Men det er ikke slemt mere, det synes jeg ikke, vi ser ret meget af. Men det har været oppe en tid.”

Endelig spiller virksomhedens størrelse i forhold til partnerskabets kapacitet ind på muligheden for at bruge relevante cases fra virksomheden. Virksomheden skal have tilstrækkeligt mange medarbejdere til at fylde et hold, for at det giver mening at bruge cases fra virksomheden som eksempler i undervisningen. Hvis der omvendt er deltagerne på kurset fra forskellige virksomheder, må undervisningen i højere grad bruge eksempler, der kan være relevante for alle deltagerne på tværs af virksomheder.

I tilfælde med mindre virksomheder har en af løsningerne været at sammensætte hold med deltagerne fra forskellige virksomheder med nogenlunde samme behov

og forventninger til uddannelsen. Denne løsning kan ifølge konsulenterne blive forhindret af, at nogle af virksomhederne ikke er interesserede i at komme på kursus med deres konkurrenter.

## 6.3 Uddannelsessystemets fleksible rammer

---

Den anden virksomme mekanisme er konsulenternes brug af uddannelsessystemets fleksible rammer i tilrettelæggelsen af uddannelsen i forhold til bl.a. tid og sted.

### 6.3.1 Hvordan virker det?

---

Konsulenterne udnytter uddannelsessystemets fleksible rammer, når de tilpasser afholdelsen af uddannelsen efter virksomhedens rutiner:

*”Og så er det vores evne til at bruge uddannelsessystemets fleksible rammer, fordi selvom systemet er stift og hårdt, så er der faktisk rigtig mange muligheder (...). Du kan køre splittede kurser, dagkurser, aftenkurser, og der er masser af muligheder i det her system.”*

Tilpasningen sker både i forhold til daglig varighed, cases, tilrettelæggelse og lokalitet. Eksempelvis forklarer en konsulent, hvordan uddannelsesforløb måtte tilrettelægges forskelligt for forskellige medarbejdergrupper i samme virksomhed, for at få det til at passe med deres arbejdsdag.

”Hvis du er i produktionen, kan du bedre tages ud nogle timer. Hvor med chaufførerne, der kan ikke blive sat en vikar ind at køre en tur, og når chaufføren er halvvejs, så skal han bytte med en anden. Det kan jo ikke lade sig gøre. Så der har chaufførerne skullet køre fulde dage. Men det er sådan, det må være, for ellers kan det ikke gå op rent logistisk med vikarer og chauffører.”

*Konsulent, VEU-center*

Udover tilpasning af tidspunktet for uddannelsen, nævner en virksomhed det som en service, at kurset kan afholdes på virksomheden i stedet for på skolen.

### 6.3.2 Hvorfor virker det?

---

Der kan nævnes to grunde til, at konsulentens evne til at udnytte uddannelsessystemets fleksible rammer fører til nye kompetencer til medarbejderne og positive erfaringer for virksomheden.

For det første gør fleksibiliteten i planlægningen af uddannelsesforløb det let for virksomhederne at igangsætte uddannelse. Jo mere uddannelsen planlægges i forhold til virksomhedens rutiner og medarbejdernes mødetider, jo mere motiveret bliver virksomheden, og jo lettere er det at få lavet en uddannelsesplan. I sidste ende kan fleksibilitet føre til, at uddannelsesaktiviteten stiger, da nogle af de praktiske barrierer fjernes, og virksomheden får en god oplevelse med VEU-systemet. Således roser en virksomhed uddannelsesinstitutionen for deres fleksibilitet, som betyder, at de også fremover vil benytte sig af skolens tilbud:

*”De har en ekstrem fleksibilitet, som er altafgørende. Og det er også det, der gør, at vi ikke er i tvivl, når der er nogen, der ringer til os med alle mulige gode tilbud om uddannelse. Så får de også bare at vide, at vi samarbejder med XX [uddannelsesinstitution], og det er sådan, det er.”*

For det andet motiverer fleksibiliteten også medarbejderne. Som det fremgår af citatet i boksen nedenfor, kan der potentielt opstå praktiske problemer for medarbejderne, hvis uddannelsen ligger skævt i forhold til den almindelige hverdag. Hvis uddannelsen afholdes inden for almindelig arbejdstid og på arbejdspladsen, er der ingen barrierer for medarbejderne i form af problemer med afhentning af børn mm., og så stiger motivationen.

### 6.3.3 Forudsætninger

---

Muligheden for at lave en fleksibel tilrettelæggelse påvirkes af partnerskabets kapacitet til at gennemføre uddannelsesforløb, med andre ord skolernes og undervisernes muligheder for at gennemføre uddannelser på skæve tidspunkter og alternative lokaliteter. En virksomhed nævner, at deres tilfredshed ville have været endnu større, hvis det havde været muligt at rykke kursustiderne.

Der er en grænse for, hvor fleksible skolerne kan være i deres tilpasning til virksomhedens ønsker. Men virksomhederne er tilfredse, hvis de mødes af en konsulent, der har forståelse for situationen, og som forsøger at lave en plan, der i videst mulig udstrækning tilgodeser deres behov.

Som en virksomhed siger:

*”At der er forståelse begge veje for at løse de udfordringer der er, sammen. Og så at der er fleksibilitet, synes jeg er vigtigt. Igen fra begge sider.”*

Derfor skal konsulenten have en stor viden om partnerskabets udbud og muligheder for fleksibilitet for at kunne sammensætte et forløb, der på den ene side er tilpasset virksomhedens ønsker og på den anden side er inden for mulighedens grænser i forhold til skolernes udbud:

*”Du er nødt til at være meget velorienteret i forhold til din egen organisation. Altså at søge noget viden i forhold til den. Og få et netværk, vi har jo over 500 ansatte. Det er jo vigtigt at vide, hvad det er, vi udbyder.”*

*”Det er sådan noget som kursustiderne. Medarbejderne er jo vant til at møde kl. 6 herude og kan ikke komme til på [skolen] før kl. 8. Det er en stor hindring. Det behøvede ikke være kl. 6, men hvis man kunne køre fra 7 til 15. Der er en masse, der får problemer med afhentning af børn osv. I stedet for, at man ser mega-positivt på kurset, ser man måske bare positivt på det...”*

*Virksomhedsrepræsentant*

## 6.4 Løbende opfølgning

---

Den tredje virksomme mekanisme, der er med til at styrke udbyttet af uddannelsesforløbet, er løbende opfølgning, hvor konsulenterne har fokus på virksomhedens mål og udvikling.

### 6.4.1 Hvordan virker det?

---

Udbyttet af uddannelsesforløbet styrkes med løbende opfølgning, hvor konsulenterne har fokus på virksomhedens mål og udvikling. Opfølgning kan starte lige efter den indledende kontakt, foregå undervejs i kursusforløbet og efter uddannelsens gennemførelse. Det er den vedvarende dialog, der sikrer et godt resultat og fastholder uddannelse på virksomhedens dagsorden.

Tidspunktet for opfølgningen og opfølgningens formål påvirkes af virksomhedens erfaring med og kapacitet til at bruge VEU-systemet. I samarbejdet med mindre virksomheder kan opfølgning ifølge konsulenterne være nødvendigt allerede tidligt i forløbet, for at dialogen udmøntes i konkrete uddannelses tiltag:

*”Så derfor er det rigtig vigtigt, at man kan komme igen og fortælle dem en ny omgang og så nærme sig deres behov. Fordi det er sjældent (...), at folk hopper i med begge ben og siger: ’Det gør vi da bare, og det gør vi i morgen’.”*

Virksomhederne sætter pris på konsulenternes vedholdenhed:

*”Det er på grund af, at de er vedholdende og bliver ved. Det er vigtigt, at man lige får lavet en plan og bliver holdt oppe på det.”*

I mellemstore virksomheder foregår den primære opfølgning undervejs i uddannelsesforløbet og efter gennemførelsen af uddannelsen. Det er vigtigt at holde kontakt undervejs i uddannelsesforløbet, hvis det strækker sig over en længere periode for hurtigt at kunne ændre noget i forløbet (ift. planlægning og afholdelse af uddannelsen). I store virksomheder, hvor uddannelse bruges strategisk i forhold til bestemte mål, er opfølgningen i efterfasen særlig vigtig. Opfølgningen lettes af, at virksomheden oftest selv er opmærksom på outputtet, hvis alle medarbejdere har været på kursus, eller hvis kurset har været atypisk for virksomheden. I denne fase er konsulenten med til at evaluere forløbet og samtidig afdække nye behov:

*”Efterfasen er vigtig at huske, både som opfølgning på det enkelte kursus, men også som løftestang for et videre samarbejde med virksomheden.”*

Uddannelsesplanen bliver anvendt overfor de store virksomheder, hvis kontakten skal genoptages:

*”Det er faktisk mig, der går ind og opdaterer uddannelsesplanen. Det er et af de tricks, jeg bruger til at holde dialogen i gang med virksomheden. (...) Så fulgte jeg op på det telefonisk, og da viste det sig, at de gerne ville have et nyt møde.”*

### 6.4.2 Hvorfor virker det?

---

Evalueringen har analyseret to grunde til, at den løbende opfølgning er med til at sikre, at uddannelsesaktiviteten fører til de to opsatte mål.

For det første sikrer den løbende opfølgning en kobling mellem uddannelsesaktiviteterne og virksomhedens strategi. En konsulent oplever, at han fremstår troværdigt, når han har blik for virksomhedens fremtidsplaner i planlægningen af uddannelsesforløbet:

*”Men altså jeg ved ikke, om det vækker noget troværdighed, at jeg har så meget fokus på, at det skal have kobling til deres fremtidsplaner. Det er muligt...”*

Udover at skabe tillid og troværdighed sikrer den langsigtede planlægning, at kurserne bliver en del af virksomhedens strategi, hvorved man undgår såkaldte ”hovsa-løsninger”. Det har også betydning for medarbejdernes motivation, som erfaringsmæssigt stiger, når formålet med uddannelsen er klart.

”Ved den kortsigtede planlægning kommer det nemt til at bære præg af ”hovsa-løsninger”, forstået på den måde, at virksomheden tager de kurser, som er mulige lige her og nu. Ikke nødvendigvis hvad de har mest brug for. Tilfredsheden fra medarbejdernes side er størst, hvor de kan se meningen med kurset.”

*Konsulent, VEU-center*

For det andet sikrer opfølgningen et vedvarende uddannelsesfokus. Uddannelse forbliver på dagsordenen hos virksomhederne. Virksomhederne er glade for, at konsulenterne kontakter dem igen, hvis der er nye relevante tilbud:

*”Sådan at konsulenterne siger, at nu har vi noget nyt, og vi kan prøve noget. At de så lige giver et kald og hører, om det er noget, vi kan bruge i vores virksomhed. Det synes jeg, er en god ide.”*

Det er en service for virksomhederne, at de får sparring fra en konsulent, der har et større overblik over uddannelsestilbuddene end dem selv. Ligeledes har det vist sig at være en succes for flere af konsulenterne at tage forløbet lidt i bidder. Det giver en sikkerhed for virksomheden at prøve et forløb ad gangen og løbende aftale nye kurser.

### **6.4.3 Forudsætninger**

Udbyttet af den løbende opfølgning påvirkes af, at konsulenterne kontakter virksomhederne på ”det rette tidspunkt”. Det rette tidspunkt afhænger bl.a. af branchen. Håndværksvirksomheder planlægger typisk uddannelse af medarbejderne i vinteren, hvor der er færre ordrer. Konsulentens opfølgning vil derfor være mest relevant i efteråret, frem for umiddelbart efter et gennemført forløb. For andre virksomheder, hvor produktionen ikke er sæsonbestemt, kan opfølgningen foregå løbende. Ligeledes gælder det for konsulenterne om at fange virksomhederne på et tidspunkt, hvor de er motiverede for mere uddannelse.

”Og der er det der partnerskab, der er ved at blive skabt mellem uddannelsesudbydere og virksomheden, jo en vigtig ting. For nu kender vi dem allerede, vi har været inde over. De er trykke ved os og har tillid til os, og så kommer vi med step 2. Så der er noget sammenhæng, og så har vi et fortrin frem for en anden skole, der kommer udefra og ikke kender noget til dem.”

*Konsulent, VEU-center*

Den opfølgende indsats påvirkes også af den personlige relation mellem virksomheden og konsulenten. Opfølgningen og samarbejdet lettes af, at kontaktpersonen i virksomheden og konsulenten kender hinanden og har gjort sig erfaringer sammen. En konsulent udtrykker det ved, at det ikke er nødvendigt at lave formelle kontrakter i første omgang, da der er tillid til de aftaler, der indgås på møderne.

## 7. Opsummering af hovedresultater

Sigtet med første del af evalueringen har været at afdække og analysere, hvad der virker i aktiviteterne i den opsøgende indsats i succesfulde cases, hvor samarbejdet med små eller mellemstore virksomheder har resulteret i uddannelsesaktiviteter. Ligeledes har evalueringen afdækket, hvorfor indsatserne virker, hvordan (hvilke værktøjer der anvendes) og under hvilke forudsætninger hos både virksomheden og konsulenten.

Dette afsnit opsummerer evalueringens resultater med udgangspunkt i den samlede reviderede programteori, som skematisk illustrerer evalueringens konklusioner, især hvad der forbinder aktiviteterne med resultaterne og hvorfor. Programteorien kan ses på side 42.

### 7.1 Afdækning af processer i konsulenters arbejde

Evalueringen har afdækket otte virksomme mekanismer med tilhørende moderatører, der forklarer, hvordan og hvorfor de tre indsatsområder i projektet fører til de ønskede resultater. Således har projektet haft fokus på at skabe en øget forståelse af processen i konsulenternes samarbejde med virksomhederne. For hver aktivitet har evalueringen afdækket, hvordan aktiviteten via virksomme mekanismer og moderatører fører til de ønskede resultater – eller i nogle tilfælde andre resultater end de forventede.

For det første er der afdækket tre virksomme mekanismer i den opsøgende indsats, der er med til at sikre, at virksomheden får en uddannelsesplan tilpasset deres mål og behov (som de forpligter sig på), og at der udbygges en relation mellem virksomheden og konsulenten. For hver virksom mekanisme er angivet anbefalinger til konsulenten i det opsøgende arbejde<sup>8</sup>:

#### 1. Grundlig behovsafklaring

- 1.1. Afhold samesøg med deltagelse af en faglærer eller en anden konsulent.
- 1.2. Anlæg en åben tilgang i dialogen med virksomheden. Undgå at lade forventninger til uddannelsesbehov blive styrende. Tag udgangspunkt i virksomhedens situation og behov.
- 1.3. Lyt aktivt til virksomhedens behov, og lad virksomheden tale.
- 1.4. Stil kritiske spørgsmål og spørg ind til andre områder, end dem virksomheden nævner. Afdæk uerkendte behov.
- 1.5. Vær velorienteret i uddannelsesmuligheder.

---

<sup>8</sup> Anbefalingerne er i flere tilfælde overlappende med moderatørerne i virkningsevalueringen, men ikke altid. Det skyldes, at moderatørerne også kan være forhold vedrørende virksomheden eller andre faktorer, som konsulenten ikke har indflydelse på.

## **2. Bred tilgang i vejledning**

- 2.1. Etablér en personlig kontakt til virksomheden, så virksomheden får én indgang til uddannelsessystemet og én kontaktperson at ringe til.
- 2.2. Spørg til virksomhedens generelle situation frem for uddannelsesbehov – det kan fungere som døråbner.
- 2.3. Tilbyd virksomheden vejledning om praktiske og administrative aspekter i planlægningen af uddannelse.

## **3. Kontakt til de rette virksomhedsrepræsentanter**

- 3.1. Afdæk centrale personer i virksomheden forud for besøg: brug erfaring, viden om virksomheden, kendskab til branchen mv.
- 3.2. Forpligt ledelsen i virksomheden, så der kommer handling bag ordene.
- 3.3. Involver tillidsrepræsentanten, så alle medarbejderes behov og ønsker italesættes.

Udover afdækningen af de virksomme mekanismer (og moderatorer) er det første mål med den opsøgende indsats blevet omformuleret. Den nye formulering ”*Virksomheden får en uddannelsesplan tilpasset mål og behov, og forpligter sig på den*”, skal understrege, at uddannelsesplanen er skræddersyet til virksomheden, og at den skal føre til handling.

For det andet har evalueringen vist, at RKV ikke fungerer som trædesten for en dialog om uddannelse med virksomhederne<sup>9</sup>. I stedet kan RKV være et relevant værktøj i dialogen om uddannelsesplanlægning med virksomheden, når motivationen for uddannelse er til stede. RKV kan synliggøre medarbejdernes uddannelsesbehov ved at afklare deres kompetencer ift. konkrete uddannelsesmål. På længere sigt kan kompetencevurderingen bidrage til, at medarbejderne opkvalificeres, og at virksomheden får en øget bestillerkompetence. De to virksomme mekanismer i RKV-indsatsen er således (med tilhørende anbefalinger til konsulenterne):

### **1. Ledelsens motivation for uddannelse**

- 1.1. Synliggør udbyttet af uddannelsesaktiviteterne.
- 1.2. Forklar om mulighederne med RKV ift. afkortning af uddannelsesforløb.
- 1.3. Fokuser RKV-indsatsen på virksomheder med et længere tidsperspektiv i uddannelsesplanlægningen.

### **2. Medarbejdernes motivation for RKV**

- 2.1. Informer medarbejderne om formålet med RKV og tankerne bag.
- 2.2. Informer medarbejderne om, hvordan RKV kan være første skridt i retning mod deres uddannelsesønsker.
- 2.3. Inddrag tillidsrepræsentanten for at afdramatisere testning.

For det tredje har evalueringen afdækket tre virksomme mekanismer, der kobler uddannelsesaktiviteterne med målet om, at medarbejderne opnår nye kompetencer, og reelle kompetencebehov udfyldes. Målet om medarbejdernes kompetencer

---

<sup>9</sup> Se den indledende programteori, side 11.



blevet præciseret, så det understreger opnåelsen af nye og brugbare kompetencer. De tre virksomme mekanismer (og anbefalinger til konsulenterne) er:

### **1. Praksisnære uddannelsesforløb**

- 1.1. Inddrag eksempler fra medarbejdernes hverdag i undervisningen.
- 1.2. Bed virksomheden levere materiale til cases i undervisningen.
- 1.3. Giv underviseren mulighed for at indsamle viden og materiale til cases fra virksomheden til brug i undervisningen.

### **2. Brug uddannelsessystemets fleksibilitet i planlægning**

- 2.1. Tilpas uddannelsesforløb i forhold til tid og sted.
- 2.2. Indtænk virksomhedens rutiner og hverdag i planlægningen.
- 2.3. Vær lydhør overfor virksomhedens ønsker og koordiner med partnerskabets mulighed for fleksibilitet.

### **3. Løbende opfølgning**

- 3.1. Følg løbende op undervejs og efter et uddannelsesforløb.
- 3.2. Fokuser på virksomhedens mål og udvikling i forhold til planlægning af ny uddannelse.
- 3.3. Etabler en personlig kontakt, så opfølgningen bliver mere uformel, og virksomheden får en direkte kontakt.
- 3.4. Kontakt virksomheden på det rette tidspunkt i forhold til bl.a. virksomhedens tilrettelæggelse af deres produktion.

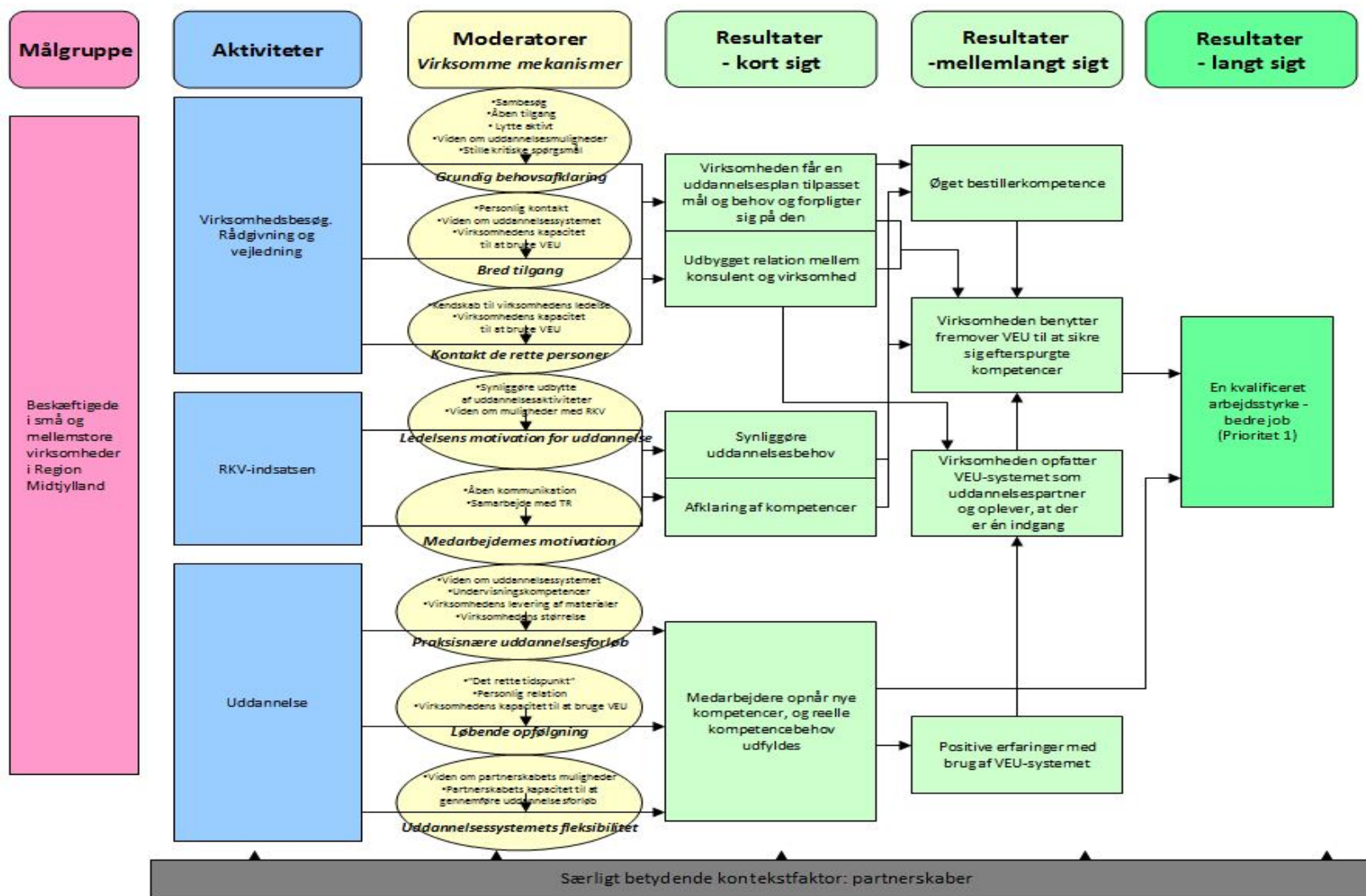
Endelig har analysen afdækket, at fire mål ikke opfyldes direkte efter gennemførelsen af aktiviteterne, men derimod opfyldes på længere sigt, oftest efter et længerevarende samarbejde. Det drejer sig om målene:

- ”Øget bestillerkompetence”
- ”Positive erfaringer med brug af VEU-systemet”

og på længere sigt målene:

- ”Virksomheden benytter fremover VEU-systemet til at sikre sig efterspurgte kompetencer”
- ”Virksomheden opfatter VEU-systemet som uddannelsespartner og oplever, at der er én indgang”

Da fokus er på læring og udvikling ud fra konkrete erfaringer, præsenteres nu to tværgående temaer om konsulenternes samarbejde med virksomhederne. Først tematiseres konsulenternes forberedelse og nødvendige kompetencer på tværs af programteorien og virksomhedscasene, og efterfølgende kastes et blik på faserne i konsulenternes arbejde.



## 7.2 Konsulenternes forberedelse og kompetencer

---

Der har i evalueringen været fokus på at undersøge konsulenternes forberedelse forud for virksomhedsbesøgene. En undersøgelse af betydningen af konsulenternes forberedelse, viden og kompetencer kan give ny viden til diskussionen om professionaliseringen af konsulenternes arbejde.

Ud fra evalueringen kan det konkluderes, at der ikke er nogen ensartet fremgangsmåde i konsulenternes forberedelse.

Forud for mødet hos virksomheden forbereder konsulenterne sig, men på meget forskellig vis og i forskelligt omfang. Konsulenterne forbereder sig ved at kigge på virksomhedens hjemmeside, søge på virksomheden på Google eller tjekke på Virk-Midt.dk, om virksomheden har haft besøg før. Det er de mest almindelige forberedelsesstrategier. Nogle konsulenter holder sig endvidere orienterede om større ændringer i branchen, fx fyringsrunder, ansættelser af nye chefer, kåring af Gazellevirksomheder og nye virksomheder. Det giver et praj om hvilke virksomheder, der kunne have et uddannelsesbehov. En mulig kilde til denne viden er de lokale erhvervsråd, men i de undersøgte cases nævner ingen af konsulenterne det som en del af deres forberedelse.

En egentlig fælles standardisering af forberedelsesfasen er der således ikke tale om på nuværende tidspunkt. Frem for en meget grundig forberedelse vægter flere af konsulenterne i stedet at have en åben tilgang til virksomheden, når de er på besøg. Konsulenterne vil ikke være for forudindtagede. Denne strategi stiller krav til konsulenternes kompetencer.

For det første skal konsulenten have et stort overblik over uddannelsesmuligheder, når de skal vejlede virksomheden ud fra virksomhedens behov.

For det andet skal konsulenten kunne afdække virksomhedens behov. Det kræver erfaring med at spørge ind til virksomhedens situation, udvikling og strategi mm., men i lige så høj grad at lytte til virksomheden. Konsulentens egne forventninger til virksomhedens behov må ikke stå i vejen i dialogen med virksomheden.

For det tredje er konsulenten en særlig relevant sparringspartner, hvis konsulenten udover viden om uddannelsesmuligheder også kan vejlede om de praktiske og administrative aspekter af uddannelsesestilmelding mm. Især de mindre virksomheder har brug for en tæt sparring, som også indbefatter administrativ hjælp og løbende opfølgning.

## 7.3 Faser i konsulentens samarbejde med virksomheden

---

Der kan identificeres tre faser i konsulentens samarbejde med virksomheder på hhv. kort, mellemlangt og langt sigt:

1. Den opsøgende fase
2. Planlægning og afvikling af uddannelse

### 3. Opfølgning og fortsættelse af samarbejde

Det interessante er, hvilke redskaber konsulenterne med fordel kan anvende til at holde kontakten vedlige i et forløb, der kan strække sig over lang tid og kan indeholde perioder med en relativt lille kontakt. Frem for at se på hver enkelt fase for sig er fokus på sammenhængen mellem faserne, hvor der ikke er møder eller uddannelsesaktivitet.

Efter den opsøgende fase, hvor konsulenten har været på besøg hos virksomheden, har især uddannelsesplanen vist sig at være et godt redskab til at fastholde virksomhedens fokus på uddannelse. Som opfølgning på det første møde vil konsulentent typisk vende tilbage til virksomheden med forslag om uddannelsestilbud og kurser. Hermed vedligeholdes kontakten, og virksomheden bliver præsenteret for en plan for, hvordan uddannelse kan tilrettelægges. Det kan også være med til at motivere virksomheden for uddannelse.

Når virksomheden har sagt god for en uddannelsesplan og vist interesse for at igangsætte uddannelse, skal konsulentent være opmærksom på, at interessen ikke drukner i administrative procedurer. I denne fase har flere af konsulenterne god erfaring med at hjælpe med holde styr på deadlines, tilmelding og videregivelse af praktisk information. Den ekstra hjælp til virksomhederne sikrer, at uddannelsen bliver igangsat.

Endelig efter gennemførslen af uddannelsen påpeger flere konsulenter vigtigheden af hurtigt at kontakte virksomheden for at evaluere uddannelsen. Det styrker dialogen med virksomheden og giver samtidig konsulentent en mulighed for at tilbyde nye kurser. Her kan uddannelsesplanen igen være et relevant værktøj, især hvis den er lavet med et langsigtet perspektiv. Det er vigtigt at kontakte virksomheden på et velovervejede tidspunkt i forhold til virksomhedens produktion. Hvis virksomheden kontaktes, når produktionen er på sit højeste, er risikoen for et afslag større end i perioder med mindre arbejde. Derfor har konsulenterne succes med at overveje, hvornår de kontakter virksomheden igen.

Opsummerende kan der påpeges følgende redskaber til at fastholde kontakten til virksomheden:

- Brug uddannelsesplanen - både i den første fase og efter afslutning af et uddannelsesforløb, hvor et nyt skal planlægges.
- Hjælp med administrative og praktiske forhold - tilmeldingsprocedurer, deadlines mm. må ikke blive en stopklods i samarbejdet.
- Evaluer uddannelsesforløb kort efter gennemførsel.
- Vær orienteret om perioder med høj hhv. lav arbejdsbelastning i virksomheden - henvendelsen skal ske på det rette tidspunkt.

## 8. Tværgående perspektiver og kontekstfaktorer

I den foregående del af rapporten er den meget projektnære del af evalueringen blevet præsenteret med fokus på projektets aktiviteter - hvad virker, hvorfor og under hvilke forudsætninger. Evalueringen sigter endvidere mod at bidrage til den videre politikudvikling i forhold til kommende indsatser i feltet mellem uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervs politik.

Derfor har evalueringen afdækket partnerskabet som tværgående kontekstfaktor samt institutionelle og styringsmæssige faktorer. Partnerskabet præsenteres i samme fremstillingslogik som de foregående afsnit: hvordan virker det, hvorfor og under hvilke forudsætninger? Afsnittet om institutionelle og styringsmæssige faktorer er struktureret ud fra tre spørgsmål, der udtrykker evalueringens forslag til indsatsområder for VEU-centrene.

### 8.1 Partnerskaber som kontekst

---

I programteorien fremgår partnerskaber som en særligt betydende kontekstfaktor, der har indflydelse på, hvordan indsatsen fungerer. Derfor er det igennem interviewene og fokusgrupperne blevet afdækket, hvordan partnerskaberne påvirker indsatsen.

Partnerskaber forstås bredt som et samarbejde mellem flere aktører, hvor alle parter får noget ud af relationen. Det primære fokus i projektet er partnerskabet mellem uddannelsesinstitutionerne, som VEU-centrene repræsenterer.

Relationer til beskæftigelsessystemet (jobcentre) spiller ingen nævneværdig rolle i Prioritet 1-indsatsen. Samarbejdsrelationerne mellem VEU-centre og erhvervs serviceaktører forekommer, men har ikke været signifikante i forhold til Prioritet 1.

Der er et enkelt eksempel på en partnerskabsrelation mellem konsulent, virksomheder og jobkonsulenter. Konsulenten har i regi af projektet arrangeret enkelte møder mellem virksomhedsledere fra samme branche for at tale om fremtidige kompetencebehov. Til disse møder deltog også en jobkonsulent fra jobcentret for at åbne muligheden for jobrotation. I samarbejde med jobkonsulenten kunne de levere en bred vejledning til virksomhederne til gavn for alle parter.

#### 8.1.1 Hvordan virker det?

---

Overordnet påvirker partnerskabet den opsøgende indsats og gennemførelsen af uddannelsesforløb positivt på flere måder.

For det første kan uddannelsesinstitutionerne igennem partnerskabet koordinere den opsøgende indsats over for virksomhederne. Formålet er bl.a. at nedbringe

antallet af institutioner, der kontakter den enkelte virksomhed. Uddannelsesinstitutionernes koordinering af arbejdet i VEU-regi, forstået som at én konsulent står for den opsøgende indsats på vegne af alle skoler, bidrager til, at virksomhederne ikke oplever, at de "bombarderes" med tilbud.

For det andet er partnerskabets styrke, at virksomhederne i princippet får én indgang til uddannelsessystemet og samtidig tilbydes en bred vifte af tilbud. Konsulenterne fungerer som indgangen til resten af systemet. Evalueringen viser, at det er sjældent, at virksomhederne kontakter VEU-centrene direkte. Det er konsulenternes vurdering, at virksomhederne ikke ved, hvad et VEU-center er. I stedet er det den personlige relation mellem konsulent og virksomhed, der giver virksomheden én indgang til uddannelsessystemet.

I tilfælde af personaleomsætning vil virksomheden opleve, at de får en ny kontakt. Det vurderes ikke at have de store konsekvenser, hvis der foregår en ordentlig overlevering mellem konsulenterne, så den nye konsulent fx også kender forhistorien i samarbejdet. Det handler meget om kommunikation og kommunikationsmuligheder. Det skal erindres, at der jo også sker udskiftning på virksomheden. "Personlig relation" skal således snarere ses som "én til én kontakt" – der godt kan institutionaliseres, selvom der sker udskiftninger af både konsulent og kontaktperson i virksomheden. Pointen er, at ansvaret skal ligge hos én konsulent, så der ikke i samme forløb er flere inde over.

### **8.1.2 Hvorfor virker det?**

---

Partnerskabet er en relevant og effektiv kontekstfaktor, når konsulenterne er opmærksomme på, at de ikke kun repræsenterer deres egen afdeling eller skole, men at de lige så vel kan og skal henvise virksomheden til en anden uddannelsesinstitution. Det skaber tillid i virksomhederne til VEU-systemet, at de oplever, at konsulenterne og skolerne samarbejder om at levere den bedste løsning.

Konkret sker det fx, når to konsulenter fra forskellige skoler besøger en virksomhed sammen og på den måde udnytter hinandens viden til at give en bred vejledning. Vejledningen af virksomheden bliver på denne måde bredere, når der er mulighed for både at diskutere fx uddannelse og muligheder for jobrotation.

### **8.1.3 Forudsætninger**

---

Virkningsevalueringen viser, at den vigtigste forudsætning for, at partnerskabet fungerer, er, at konsulenterne kender hinanden og skolernes tilbud. Videndeling og netværk er grundlæggende for et succesfuldt partnerskab. Konsulenterne værdsetter tværgående konsulentmøder, hvor de kan lære hinanden at kende og samtidig får indsigt i de forskellige styrker ved systemerne og i skolernes forskelligartede og mangfoldige udbud.

Udover konsulentmøderne sørger flere af konsulenterne selv for på mere uformel vis at holde sig opdaterede og skabe personlige netværk, som de kan trække på. Ligesom i dialogen med virksomhederne glider samarbejdet mellem konsulenterne lettere, hvis der etableres en personlig relation.

Partnerskaber dækker principielt bredt, og i projektet inddrages andre institutioner også i mere eller mindre formelle samarbejder. Nogle af konsulenterne har fx haft gavn af at samarbejde (men ikke via sambesøg) med kommunale erhvervsråd, der har bidraget med virksomhedskontakter til VEU-systemet.

Partnerskabet bidrager på denne måde med viden til VEU-centrenes opsøgende arbejde i kraft af, at erhvervsfremmepartnere ofte allerede har kontakt til virksomhederne på en anden måde end VEU-systemet. Det giver fx VEU-systemet central viden om virksomhedens og måske branchens bredere markedssposition og konkurrencemæssige udfordringer. Det gør det lettere for VEU-konsulenterne at indgå i en helhedsorienteret og målrettet dialog med virksomhederne.

## **8.2 Nogle institutionelle og styringsmæssige overvejelser**

---

Et væsentligt formål med KOMPETENCEmidt 2.0-projektet er som nævnt at styrke samarbejdet mellem VEU-centrene og erhvervsservice- og beskæftigelses-systemet. I det foregående afsnit blev partnerskabstanken som rammen om samarbejdet evalueret.

Evalueringen viste, at der er mange gode erfaringer med at tilrettelægge og gennemføre VEU-aktiviteter i KOMPETENCEmidt 2.0-regi, men at der endnu ikke er udviklet institutionelle erfaringer med fx sambesøg i et udvidet partnerskab. Sambesøg med konsulenter fra beskæftigessystemet (jobcentrene), der jo forventes at få opprioriteret kravene til deres opsøgende indsats i forhold til virksomheder, er ikke forekommet i det materiale, der udgør grundlaget for evalueringen af Prioritet 1, men må forventes at blive genstand for evalueringen af Prioritet 2.

Evalueringen peger derfor på nuværende tidspunkt på et behov for at foretage nogle *foreløbige* institutionelle og styringsmæssige overvejelser, som går ud over det, der ligger i en traditionel virkningsevaluering. De endelige overvejelser og anbefalinger må afvente virkningsevalueringen af Prioritet 2.

### **8.2.1 Policy integration, prioritering og øget koordinering**

---

Overordnet set er der et stigende politisk fokus på værdien af integration af de tre policyområder (se figur 9.1). Analyser, bl.a. i regi af OECD<sup>10</sup>, har vist, at selvom integration og samspil mellem policyområderne overordnet set er politisk ønskværdigt, så er integration på et operationelt niveau som oftest et problem. Det er en del af den virkelighed, som KOMPETENCEmidt 2.0 er konfronteret med.

De incitamenter, der er styrende for policyområderne på det operationelle niveau, flugter alt for ofte ikke med problemstillinger og overordnede strategiske, politiske målsætninger. Samtidig er ressourcer, indsats og redskaber ikke tæt koordineret operationelt og lokalt. Det er vigtigt at have denne erkendelse som et forståelsesmæssigt ”baggrundstæppe” for at vurdere evalueringens resultater. KOMPE-

---

<sup>10</sup> <http://www.oecd.org/cfe/leed/forumpartnerships.htm>

TENCEmidt 2.0 har jo bl.a. sat sig for at forbedre outcome på disse felter, og når der operationelt og styringsmæssigt er barrierer, der skal overvindes, stiller det særlige krav til, hvorledes projektindsatsen organiseres. Det må evalueringen have som et af sine referencepunkter.

Figur 9.1: Illustration af rummet for policy integration



Kilde: New Insight A/S

Der er et potentiale i partnerskabsmodellen ved at udvide de operationelle partnerskaber fra primært at omfatte skolerne til mere aktivt at indtænke de andre aktører og partnere i KOMPETENCEmidt 2.0, ikke mindst beskæftigelses- og erhvervsaktører, i det opsøgende arbejde hos virksomhederne. Med hertil hører sambesøg af typen, hvor en konsulent fra et VEU-center deltager sammen med en repræsentant et erhvervsråd og/eller et jobcenter.

Medtænkes den stigende betydning af de overenskomstaftalte kompetencefonde i den fremtidige finansiering af kompetenceudvikling på virksomhederne, kan samarbejde med fagforeninger og brancheorganisationer også med fordel overvejes.

Det bør i projektet overvejes, om partnerskabsrelationer mellem VEU-centre, Beskæftigelsesregion og Region/Vækstforum - især om udvikling af fremtidige, tidsvarende tilbud – organisatorisk må sikre en samordning af indsats og især af prioriterede målgrupper ud fra en sammenhængende arbejds- og tidsplan, der fordelel ansvar og ressourcer til de prioriterede områder.

Der er aktuelt ikke et institutionaliseret forum for en sådan organisatorisk indsats. Det kan overvejes, om fx Kompetencerådet evt. i tæt samspil med Vækstforum



med fordel kan iværksætte nye initiativer, der kan være et første skridt i retning af en egentlig prioritering og koordination på tværs af de mange interessenter.

Det er givetvis vanskeligt, når man ser på den herskende incitamentsstruktur på de tre policyområder. Region Midtjylland har imidlertid med mange samordnede initiativer fx i regi af Vækstforum og Kompetencerådet på flere måder bedre forudsætninger end andre regioner.

## **8.3 Kriterier for prioritering af indsatsområder**

---

Ovenstående overvejelser øger relevansen af at have kriterier for, hvilke indsatsområder der med fordel kan opprioriteres. Her er det fx relevant, at KOMPETENCEmidt 2.0-projektet gør sig følgende overvejelser, som vil blive uddybet nedenfor:

1. Hvordan bidrager projektet til VEU-systemets fremtidige markedsplacering - som leverandør af kompetenceudvikling - til værdiskabelse i virksomhederne. Og hvordan kan denne effekt øges?
2. Hvilke kundesegmenter bør den fremtidige VEU-indsats primært forholde sig til baseret på erfaringerne fra KOMPETENCEmidt 2.0-projektet?
3. Hvilke erhverv, konkurrencemæssige udfordringer og delarbejdsmarkeder bør VEU-indsatsen fremadrettet forholde sig til, og hvordan kan resultaterne fra KOMPETENCEmidt 2.0-projektet bidrage hertil?

### **8.3.1 VEU-systemets markedsplacering**

---

Der er en del viden om VEU-systemets markedsplacering og bidrag til værdiskabelsen. En række analyser<sup>11</sup> har tydeligt vist, at VEU-systemet ikke spiller den dominerende rolle, når det gælder kompetenceudvikling i virksomhederne. VEU indgår derimod i et interessant og kompliceret samspil med såvel private udbydere og leverandører som virksomhederne selv.

Centrale planlægningsspørgsmål for VEU-systemet er derfor, hvordan institutionerne tilpasser sig behovet for VEU-ydelser, dvs. følger markedsudviklingen, og hvordan man er sig sin markedsplacering bevidst.

Det er også veldokumenteret, at de generelle determinanter for virksomhedernes VEU-anvendelse er stærkt kontekstbetingede og ofte meget situationelt afhængige. Dertil kommer, at en vellykket VEU-indsats ofte er forårsaget af enkeltpersoners særlige indsats i virksomhederne, et forhold der tydeligt er kommet frem i virkningsevalueringen af Prioritet 1.

Endelig er det velkendt, især når det gælder små og mellemstore virksomheder, at organisering af efterspørgslen på specifikke kurser og services har vist sig særdeles vanskelig at få til at flugte med de gældende takst- og refusionsvilkår. Evaluate-

---

<sup>11</sup> Fx KASK-projektet 2012

ringen har vist, at dette planlægningsmæssige problem kun delvist kan imødegås med den høje grad af fleksibilitet, som VEU-systemet allerede anvender.

Der er behov for - måske i forlængelse af KOMPETENCEmidt 2.0-projektet - at udvikle koordineringsprocedurer, der kan organisere den meget spredte efterspørgsel på VEU, som udspringer af de små og mellemstore virksomheder behov.

### **8.3.2 Prioritering af indsatsen ud fra kundesegmenter**

---

Hovedparten af de succesfulde cases, som evalueringen er baseret på, er relevante virksomhedskunder, der både har et rimeligt kendskab til AMU og en vis erfaring med uddannelsesplanlægning. Hovedparten af casevirksomhederne er således det, man kan kalde "loyale kunder" i VEU-systemet (se figur 9.2).

Det har selvfølgelig betydning for fortolkningen af evalueringens resultat. Evalueringen af Prioritet 1 giver ikke direkte resultater, når det fx gælder indsatsen rettet imod de potentielt relevante, men (endnu) ikke besøgte virksomheder, som fx er højt prioriterede ud fra en vækstpolitisk dagsorden. Der er dog grund til at antage, at mange af de samme forhold, som er understøttet af programteorien, også er gældende for denne type virksomhed.

Det der kan mangle, er en viden om særlige vanskeligheder med at opsøge og indgå i dialog med virksomheder, der ikke har nogen forhåndsviden om VEU-systemet og dets tilbud. Partnerne i KOMPETENCEmidt 2.0-projektet kan med fordel forfølge denne problematik, bl.a. ved at sikre et højere engagement i den praktiske koordinering og videndeling fra de øvrige projektpartnere end blot lead-partnerne.

Det er styringsmæssigt også relevant at være opmærksom på, at virksomheder er forskellige, og at de ikke nødvendigvis er lige relevante for VEU-systemet. Det er fx veldokumenteret, at der er betydelig forskel på store, mellemstore og små virksomheders interesser og forudsætninger for at indgå i et samspil med VEU-konsulenter m.fl. i det opsøgende arbejde.

Identifikation af uerkendte kompetencebehov er fx lettere, hvis der er en klar strategi for virksomhedens udvikling. Således viser evalueringen af projektets Prioritet 1, at det opsøgende arbejde skal organiseres meget forskelligt alt efter virksomhedernes forudsætninger, herunder hvor formaliseret og struktureret virksomhedernes viden om nuværende og kommende markedsudvikling og deraf afledte kompetencebehov reelt er.

Der bør endvidere være en særlig opmærksomhed omkring virksomhedernes faktiske personalepolitiske praksis og deres anvendelse af redskaber til uddannelsesplanlægning. Erfaringer fra fx CO-I-DI's overenskomstområde viser, at selvom der er mange virksomheder, der har en professionel HRM-praksis, når det gælder registrering af kompetencer hos de aktuelt ansatte lønmodtagere og et overblik over potentielle kompetencegab i virksomheden, så er der fortsat mindst en tredjedel af virksomhederne, der ikke anvender professionelle redskaber og fremadrettede interne procedurer for såvel behovsafklaring, registrering og opfølgning.

Organiseringen af MUS og virksomhedsinterne procedurer for opfølgning herpå, fx finansieret af de overenskomstbestemte kompetencefonde, har vist sig at være en fordel. Evalueringen har vist, at det i de 15 cases kun er meget sporadisk, hvordan man – både i virksomhederne og hos konsulenterne - har været opmærksom på såvel muligheder som problemer relateret til dette faktum. Det kan derfor være relevant, hvis KOMPETENCEmidt 2.0 overvejer, hvad der kan gøres for at styrke HRM-praksis og ikke mindst konsulenternes bidrag til at øge disse typer virksomheders HRM-praksis.

Samtidig er det relevant at understrege, at selvom virksomheder med en professionelt dreven HRM-politik kan være meget fristende og interessante kunder rent økonomisk for VEU-systemet, så er der et potentielt såkaldt ”dødvægtsproblem” knyttet til disse virksomheder. Med ”dødvægt” menes, at disse virksomheder ikke har brug for megen understøttende service leveret via den opsøgende VEU-indsats. En særlig indsats overfor disse typer virksomheder vil ikke automatisk lede til en markant forøgelse af kompetenceudviklingen i regionens virksomheder.

KOMPETENCEmidt 2.0-projektet kan med fordel overveje hvilke ledelsesmæssige og planlægningsmæssige initiativer, projektets deltagere kan iværksætte for at tilpasse den opsøgende indsats, når det gælder større virksomheder med en professionel HRM praksis, der ofte allerede er loyale kernekunder. Når det er sagt, er det også værd at være opmærksom på, at disse professionelle virksomheder – hvis deres medarbejdere forlader virksomheden og søger ansættelse fx hos mindre lokale virksomheder - bidrager til en højnelse af det lokale arbejdsmarkeds samlede kompetenceniveau. Det er imidlertid en potentielt meget indirekte effekt, som ikke er indgået i evalueringen.

Tilbage står, at en for stor satsning på denne type af store HRM-professionelle virksomheder potentielt vil kunne binde projektpartnerens ressourcer på en uhenigtsmæssig måde. Det kan antages, at disse ressourcer kan give et bedre afkast i forhold til andre mindre HRM-professionelle virksomheder, fx nogle af de servicevirksomheder, der konkurrencemæssigt skal satse på både kvalitets- og produktivitetsudvikling, og som endnu ikke er ”kunder” hos projektets partnere.

Der er behov for en overordnet prioritering af indsatsen ud fra de nævnte kundesegmenter (se også figur 9.2). Især forekommer det relevant, at projektet påpeger, at VEU-systemet udover at være opmærksom på de potentielt få resultater, der kommer fra den opsøgende indsats overfor de helt små virksomheder, også har en strategi for hvilke relevante, men endnu ikke opsøgte virksomheder, der skal søges.

Figur 9.2 Virksomhedstypologi



Kilde: New Insight A/S

### 8.3.3 VEU-systemets positionering ift. erhvervenes konkurrence-mæssige udfordringer

Når det gælder det tredje spørgsmål, som VEU styringsmæssigt bør forholde sig til, ikke mindst i en partnerskabsrelation, så er det relevant at bemærke, at en række analyser viser, at erhvervene i Region Midtjylland især vokser i sektorer, der har en relativt lav produktivitet, og hvor det umiddelbart er svært at højne den.

Industrien er den sektor, der historisk har haft den højeste produktivetsstigning. Problemet er, at industrien ikke længere spiller den samme rolle økonomisk og beskæftigelsesmæssigt som før krisen (bl.a. pga. lukninger, nedskæringer og udflytning). VEU-systemet må tilpasse sig denne ændring.

Samtidig har virksomhederne inden for serviceøkonomi endnu ikke haft de samme muligheder for at øge produktiviteten, som landbruget og industrien tidligere har haft. Trods en målrettet indsats inden for fx turisme og handel, er der stadig betydelige uudnyttede produktivetspotentialer. Her vil det for projektets partnere være relevant at overveje, hvordan man samlet kan opprioritere indsatsen i relation til serviceerhvervenes produktivetsproblemer.

Det er derudover relevant at være opmærksom på, at udviklingen i konkurrenceevnen ikke længere ensidigt hænger sammen med udviklingen i arbejdsproduktiviteten i virksomhederne. Det afgørende er værditilvæksten per arbejdstime og dermed de faktorer, der bestemmer værditilvæksten. Det er faktorer som viden, kvalitet, pålidelighed, hastighed og fleksibilitet.

Kort sagt er det kompetenceudvikling hos såvel faglærte som ufaglærte (og i stigende grad medarbejdere med videregående uddannelser), der kan bidrage til at sikre høj værditilvækst og bedre produktivitsudvikling i serviceerhvervene, som bør være centrale for den fremtidige udviklingsindsats.

Der bør derfor fremadrettet allokeres flere udviklingsressourcer i retning af såvel servicevirksomheders særlige problemstillinger som til en indsats, der er målrettet behovet for større fokus på produktivitsudvikling og ikke mindst høj værdiskabelse i alle erhverv og sektorer.

I forlængelse af denne problematik er det relevant at være opmærksom på, at der er en stor del af de små og mellemstore virksomheder, der ikke har klaret overgangen fra industrisamfundets konkurrence på omkostninger og fleksibilitet til videnssamfundets konkurrence på innovation.

Innovation handler i dag om meget mere end teknologi og IT. Teknologi og IT er ikke længere det, der driver innovationen, men det der gør innovation mulig. De nye kilder til innovation opstår, når virksomheder bliver i stand til at udvikle løsninger på globale og samfundsmæssige udfordringer og ser muligheder for at imødekomme individuelle brugerbehov.

Det kræver en bred kompetencemæssig forståelse og viden om kunder og sociale tendenser. Det er fx i stigende grad forretningsforståelse, sproglig kommunikation og social empati, der er kompetencebehov, når det gælder innovation i vidensbaserede virksomheder, fx indenfor velfærdsteknologi og -service.

VEU-systemet kan med fordel prioritere deres udviklingsindsats i denne retning, samtidig med at man skal være opmærksom på sin konkurrencemæssige placering som leverandør i forhold til private leverandører.

## **8.4 Opsamling på kontekstuelle, institutionelle og styringsmæssige overvejelser**

---

Det er ud fra de ovenstående overvejelser tydeligt, at forståelse for virksomhedens behov forudsætter viden om dynamikkerne i de regionale virksomheder – private og offentlige / industri og service – og konsekvenserne af forskellig HRM-praksis på det regionale og det lokale arbejdsmarked, som bør og kan tilvejebringes gennem et udvidet og mere formaliseret partnerskabssamarbejde.

Evalueringen af Prioritet 1 viser, at der for at sikre et fremtidigt større udbytte af projektets aktiviteter er behov for et større praktisk engagement fra andre end projektets leadpartnere.

Projektet intention om at fremme samarbejde og integration mellem de tre policyområder bør styrkes ved at sikre, at der via tættere koordinering og prioritering etableres klare sigtelinjer og praktiske procedure i det opsøgende virksomhedsarbejder med et eksplicit fokus på regionens prioriterede erhvervsklynger. Man sigter især på at understøtte (vækst-)virksomheders muligheder for at anvende ny teknologi og blive bedre til at udnytte mulighederne i nye forbrugerpræferencer mm.

Det er ikke nok, hvis det virksomhedsopsøgende arbejde for ensidigt har fokus på de loyale kernekunder. Ledelse og ansatte i alle tre systemer må fokusere på opsøgende arbejde, kompetenceudvikling og etablering af netværk med virksomheder inden for nye relevante og politisk prioriterede områder.

Konsulenterne skal derudover have færdigheder og evner til at aflæse ikke-formulerede behov. Det forudsætter, at de opsøgende konsulenter fra alle projektets deltagere skal have opdateret viden om virksomheders konkurrencevilkår og situation og tilpasse deres dialog om egne produkter og services til denne viden.

Tilsammen peger ovenstående fremadrettet på et ledelsesmæssigt ansvar for, at der etableres og udvikles konsulentnetværk på tværs af institutioner, og at der etableres muligheder for en institutionaliseret videndeling, som en del af den ordinære drift bl.a., men ikke kun, i VEU-centerregi.

## 9. Bilag 1: Casevirksomheder

Tabel 9.1: Casevirksomheder i evalueringen			
Virksomhed	Medarbejdere	Opsøgende virksomhedsbesøg	Uddannelsesaktivitet
<b>VEU-center Midtvest</b>			
Slagterforretning	32	3-4 møder på virksomheden, ét møde på VEU-centret, ét temamøde. Sambesøg og alene.	Uddannelsesplan for alle. Fokus på ledelsen: vision, strategi, mål, drift, LEAN.
Håndværksvirksomhed	34	2-3 indledende møder med ledelsen. Et informationsmøde for medarbejdere, hvor hver enkelt udtrykte ønsker.	Oversigt over uddannelsesønsker blandt medarbejdere. Leder på lederkursus, medarbejdere på IT-kursus.
Ingeniørvirksomhed	203	Flere møder med repræsentanter for virksomheden.	1-dags kursus "Statistik for operatører"; kursus for afdeling og nyt under udarbejdelse.
Tæppefirma	200	Møde i foråret, hvor efterårets aktiviteter planlægges. Konsulent står for opfølgning på møder. TR og ledelse med til møder.	FVU-test af alle medarbejdere. Derefter oprettet ordblindforløb, FVU-forløb (dansk, matematik) og AVU-forløb om IT.
Fødevarer	50-99	Samarbejde med konsulent i to år med løbende møder både før og efter uddannelsesaktivitet. Løbende opfølgning. TR og leder deltog foruden konsulent.	RKV af lagermedarbejdere ift. kompetenceløft fra ufaglært til faglært. Mere RKV planlægges. Kurser om bl.a. IT, personlig udvikling, mad og motion. Både kurser for alle medarbejdere samtidig og kurser, hvor medarbejdere på skift er afsted.
<b>VEU-center Midtøst</b>			
Håndværksvirksomhed	20-25	2 besøg på virksomheden, ingen sambesøg. Fokus på ledelsen, men også TR og medarbejdere.	Enkelte medarbejdere på kursus.
Mejeri		Virksomhed tog kontakt til VUC. Konsulent har hjulpet med at sammensætte hold efter screening. TR spiller vigtig rolle.	Opkvalificering af alle medarbejdere (læse- og regnefærdigheder). Undervisning i arbejdstiden for chauffører og produktionsmedarbejdere.
Produktionsvirksomhed (termoanlæg)		Møder hos virksomheden hver 2.-3. uge. Oftest sambesøg med faglærer. Primært kontakt med ledelsen.	100 medarbejdere igennem 2-dags uddannelsesforløb om LEAN.
Stålfremstillingsvirksomhed	110	2 opstartsmøder, telefonisk kontakt, møder under og efter kursus. TR og produktionschefer inddraget. Sambesøg med underviser og repræsentant fra Industry Smart Center Randers.	16 medarbejdere på 6-ugers kursus i LEAN. Af sted hver anden uge.
Produktionsvirksomhed (specialmaskiner, automatiseringsudstyr, produktionslinier)	50-99	Opsøgende indsats fra VEU-konsulentens side efter virksomheden henvendte sig til VEU-centret. Langt forløb med møder på virksomheden med konsulent, faglærer, fabrikschef og projektleder. Derudover dialog med TR.	Udkast til uddannelsesplan udarbejdet, mangler endelig afklaring hos virksomheden. Uddannelse ikke igangsat endnu.
<b>VEU-center Østjylland</b>			
Entreprise	136	Virksomheden besøges løbende. Det konkrete kursus blev aftalt telefonisk.	AMU-kursus om sikkerhed for 20 medarbejdere i 2 dage. Virksomhed efterlyste mere praksisnær undervisning.
Produktionsvirksom-	145	Virksomheden tog kontakt. Både	Kursus om værdibaserede ar-

hed (trapper, facade-systemer)		telefoniske og fysiske møder. Sambesøg med faglærer. Produktionsleder var primær kontakt.	bedspladser. Tidligere gennemført kurser om LEAN, kvalitet og sikker adfærd i produktionen.
Industrivirksomhed (metalbearbejdning i plader og bånd)	25	Indledende møder på konsulents opfordring. Virksomhed tog kontakt igen, da behov opstod. Samtale med HR-ansvarlig og individuelt med alle medarbejdere.	I løbet af efteråret kom én medarbejder på kursus hver uge. Primært indenfor IT og robot- og værktøjsmageri.
Industrivirksomhed (komponentfremstilling, specialmaskiner)	52	Møder med både ledelse, TR og administrativ person, faglærer og konsulent.	Kursus for alle medarbejdere i kvalitetsstyring i 3 dage, inkl. en FVU-screening. Planlagt mere uddannelse om bl.a. LEAN.
Produktionsvirksomhed (sensor løsninger, motion control, proces instrumentering)	20-49	Virksomhed kontaktede uddannelsesinstitution og blev henvist til konsulent på VEU-center. 2 besøg på virksomheden med deltagelse af konsulent, faglærer, virksomhedens direktør, udviklingschef og kvalitetschef.	Uddannelsesforløb planlagt: 4 x 0,5 dag på virksomheden for alle medarbejdere. Ingen RKV.
Kilde: New Insight A/S			



## 10. Bilag 2: KUBE-projektet

I Ringkøbing-Skjern Kommune blev KUBE-projektet (Koordineret Uddannelses-, Beskæftigelses- og Erhvervspolitik) igangsat i 2012 med bevilling fra Det Lokale Beskæftigelsesråd og Beskæftigelsesregion Midtjylland. Projektet er et samarbejde mellem virksomhedskonsulenter fra Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern, Jobcenter Ringkøbing-Skjern og Ringkøbing Fjord Erhvervsråd<sup>12</sup>.

KUBE-projektet præsenteres som et alternativt perspektiv på, hvordan partnerskabstanken i KOMPETENCEmidt 2.0 kan udmøntes. Erfaringerne fra projektets første år kan fungere som supplement til evalueringens anbefalinger til virksomhedskonsulenternes forberedelse og opsøgende arbejde hos virksomhederne.

Kapitlet er baseret på skriftligt materiale leveret af Ringkøbing Fjord Erhvervsråd.

### 10.1 Om projektet

---

Formålet med projektet er at samarbejde om en koordineret virksomhedsindsats, så virksomheder og konsulenter oplever en forbedret virksomhedskontakt. Formålet skal opnås gennem:

- Et mere overskueligt udbud af tilbud til virksomhederne
- Et mere enstrengt system overfor virksomhederne
- Større anvendelse af eksisterende produkter ved at konsulenterne på deres besøg kan orientere bredere og efterfølgende anviser til den rette konsulent
- Større koordinering af besøgene.

Målgruppen er virksomheder i Ringkøbing-Skjern Kommune og sekundært konsulenterne, som arbejder med opkvalificering og har kontakten til virksomhederne. Projektet har arbejdet med følgende aktiviteter i den første del af projektet:

- At skabe overblik over mulighederne og skabe relationer, der er med til at mindske afstanden mellem de tre organisationer. Projektet skal finde koncepter for samarbejdet mellem de tre organisationer og sikre en bred implementering, så effektiviteten i det virksomhedsrettede arbejde sikres.
- At udveksle viden, der gør, at fundamentet for at tage hinandens produkter med ud på virksomhederne bliver skabt. Der er fokus på at udvikle nye metoder i det opsøgende virksomhedsarbejde.
- Planlægning og gennemførelse af fælles virksomhedsbesøg. Der er gennemført 165 virksomhedsbesøg i projektet, heraf har de 125 givet en opgave til en el-

---

<sup>12</sup> I første del af projektet deltog endvidere LO Ringkøbing Fjord. LO Ringkøbing Fjords rolle har været en målrettet anvendelse af netværket af tillidsrepræsentanter i det faglige system.

ler flere af de tre organisationer. Besøgene har været en blanding af sambesøg og besøg fra enkeltorganisationer.

I det følgende præsenteres projektets foreløbige resultater.

## 10.2 Projektets resultater

---

På nuværende tidspunkt er der indhentet erfaringer og foreløbige resultater fra projektets første år. Erfaringerne kan være relevante som inspiration for KOMPETENCEmidt 2.0-projektet i arbejdet med at få et partnerskab til at fungere:

- Inddragelse af ledelsen: Der er indgået en samarbejdsaftale mellem de tre organisationer, hvor bl.a. ledelsen i de tre organisationer mødes halvårligt for at drøfte den fælles strategi.
- Fælles inspirationsmappe: De tre organisationers "produkter" er samlet i Dropbox til fælles brug ved besøg på virksomhederne. Oversigten og tilgængeligheden af organisationernes produkter har givet en udvidet mulighed for vejledning til borgere og virksomheder. Produkterne supplerer hinanden godt.
- Udvidelse af netværk: Virksomhederne er meget positive overfor projektet. Det gode samarbejde med virksomhederne er ofte baseret på et godt netværk blandt konsulenterne. Ved at arbejde sammen på denne måde kan netværkene udvides, når konsulenterne får adgang til hinandens netværk.
- Øget sparring mellem konsulenter: Konsulenterne har også været meget positive overfor projektet. Ikke mindst fordi det har givet den enkelte konsulent en større viden og faglig palet at have med ud til virksomhederne. Ligeledes har konsulenterne kunnet videndele om det opsøgende arbejde.