



**Bedre vejledning og rådgivning
til beskæftigede og virksomheder
- evaluering af 22 voksenvejledningsnetværk**

København januar 2009

Introduktion

I 2007 etablerede Undervisningsministeriet 22 voksenvejledningsnetværk. Netværkene startede deres arbejde primo 2008. Projektet løber fra 2008 til og med 2009.

De følgende fakta opsummerer arbejdsresultater i de 22 voksenvejledningsnetværk for de to første kvartaler i 2008. Fremstillingen bygger dels på de 22 voksenvejledningsnetværks egne indberetninger om aktiviteter og resultater til ministeriet (ikke offentliggjorte), dels på voksenvejledningsnetværkenes indberetninger om aktivitets- og resultatindikatorer i de enkelte netværk, der findes offentliggjort på ministeriets hjemmeside. Desuden er der skelet til blandt andet officielle dokumenter om voksenvejledningsindsatsen, vejledningsnetværkenes opgaver og ansøgninger, der alle findes på Undervisningsministeriets hjemmeside om voksenvejledning.

Voksenvejledningsnetværkenes egne indberetninger til ministeriet er ret forskellige i form og indhold.

Om NCK

Nationalt Center for Kompetenceudvikling indsamler, dokumenterer og formidler viden om metoder og redskaber, der anvendes til at planlægge og gennemføre VEU og kompetenceudvikling i offentlige og private virksomheder.

I opgaven med at indsamle, dokumentere og formidle viden om kompetenceudvikling indgår medarbejdere fra Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet, Videncenter for Uddannelses- og Erhvervsvejledning, AKF, CARMA, Aalborg Universitet og fra Nationalt Videncenter for Realkompetencevurderinger.

Besøg www.ncfk.dk

Hvad ved vi om netværkenes etablering og opbygning?

”Første projektperiode har været en træningsbane”. Især første projektperiode har alle steder været præget af startvanskeligheder. Etablering af projektorganisationen med styregruppe, projektsekretariat og konsulenter har taget mere tid og været mere ressourcekrævende end forudset for de fleste netværk. Kommissorier, projektplaner, kampagneplaner, fælles projekthjemmeside, CRM-opbygning og fælles forståelse af opgaven at få ”samordnet og afstemt synspunkter” har alle steder taget tid. Igen og igen nævnes betydningen af, at der er ”forskellige kulturer og traditioner” på uddannelsesinstitutionerne. Desuden har der været omstillingsproblemer: ”skolerne har haft brug for at geare deres medarbejdere til at kunne gennemføre opsøgende opgaver” eller: ”at gå fra kursusleverandør til kompetencepartner”. Arbejdet med ”dialog om formål og fælles værdier” har været i fokus.

Samordning af systemer og koordinering af aftaler har givet nye, store administrative opgaver, der har taget tid at få på plads for deltagerinstitutionerne.

Flere netværk giver udtryk for, at samordningen af systemer og ressourcer allerede nu giver bedre udnyttelse og forventninger om resultater på længere sigt.

Hvad vil vi gerne vide om netværkenes etablering og opbygning?

Flere netværk nævner konkurrence mellem institutionerne som et moment, der har betydet en del for etableringen af netværkene. Åbenhed, der giver indsigt i hinandens planer, målsætninger, beregningsmetoder, er en ny situation for institutionerne. Hvordan tackles denne indsigt og åbenhed? Hvordan kan institutionerne samordne arbejdet, så de samtidig fungerer i ’egen ret’, samtidig med at intentionerne for vejledningsnetværkene – Én indgang – alligevel kan fastholdes?

Det nævnes dog flere steder, at indsigten og åbenheden i hinandens uddannelsesstyper, spidskompetencer og institutionsbårne traditioner også er en styrke for samarbejdet, men endnu ikke let at håndtere. Hvordan kan dette blive bedre?

I forlængelse heraf kunne det også være af interesse af få mere at vide om, hvilken rolle det spiller for samarbejdet, hvor mange institutioner, der er fælles om vejledningsnetværket. Spiller det tillige en rolle, hvilke typer af institutioner, der deltager i netværket, jfr. bemærkningerne ovenfor om forskellige kulturer og traditioner? I hvilket omfang og på hvilke måder arbejdes der i voksenvejledningsnetværkene med organisationsudvikling, forstået som kulturforandring og kulturudvikling i retning af mere åbne og fleksible kulturer? Ikke alene skal institutionerne med hver deres kulturer og traditioner nu spille sammen. De skal også række ud imod og gennemføre opsøgende arbejde i forhold til virksomheder og andre partnere i feltet. Hvad betyder dette for ”kulturen og traditionerne”?

Hvad ved vi om virksomhedskontakter, -opsøgning og etablering af virksomhedsnetværk?

Virksomhedskontakten har i de første projektperioder været højt prioriteret. Alle netværkene har arbejdet intenst med udvikling af strategier, prioriteringer og kampagner for etablering virksomhedskontakter. Mange netværk har anvendt telemarketing, call centre, det vil sige eksterne firmaer til at aftale møder og kontakter, der følges op af konsulenter i direkte kontakt med virksomhederne. Etablering af hjemmesider, udvikling af markedsføringsstrategier, brochurer og kampagnematerialer har også fyldt meget. Men det er også klart at ”det er ressourcekrævende at etablere virksomhedskontakter”. Det er ”forholdsvis let at få etableret kontakter” også med små og mellemstore virksomheder (smv), men de mange møder tager tid og ressourcer. Desuden er det ofte sådan, at ”udbyttet i form af konkret kursusaktivitet er minimal i forhold til det opsøgende arbejde overfor gruppen af smv. Intuitionerne og konsulenterne bruger en masse ressourcer og får kun lidt aktivitet med hjem.” Der er således en tendens til, at konsulenterne får for lidt med hjem, der batter noget i forhold til måltallene og resultatkravene.

Den opsøgende virksomhed har især rettet sig imod smv, der ikke er så bekendte med mulighederne for FVU, kurser og kompetenceudvikling for deres medarbejdere. Desuden er de, på grund af den for tiden herskende høje beskæftigelse og virksomhedernes fulde ordrebøger, heller ikke så tilbøjelige til at søge uddannelse og kompetenceudvikling.

Strategierne for virksomhedsbesøgene deler sig lidt. De fleste netværk er meget opmærksomme på opdeling på brancher og på virksomhedstyper. Flere af netværkene har endnu kun få brancher i kikkerten, men vil udvide spektret ”i efteråret 2008”. Kontakten til offentlige virksomheder nævnes ganske få gange i netværkenes rapporter, men også det anføres som et kommende indsatsområde.

Etableringen af virksomhedsnetværk er de fleste steder endnu i støbeskeen. Organisatoriske opgaver og den grundlæggende virksomhedskontakt har taget opmærksomheden og kræfter. Flere netværk peger på virksomhedsnetværk som et ”umiddelbart forestående indsatsområde”.

Hvad vil vi gerne vide om virksomhedskontakter og virksomhedsnetværk?

Hvordan bliver virksomhedskontakterne mere ’givtige’ for netværkene? Antallet af møder og kontakter og udrulningen af netværkenes kampagner for at gøre vejledningsnetværkene kendte for virksomhederne, offentligheden, brugerne og borgerne tager mange ressourcer. Hvorledes kan man optimere indsatsen, så den også resulterer i resultater, forstået som FVU-kurser, andre kurser, kompetenceudvikling, synergi mellem uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne? Eller er det, som det et sted fremhæves: ”Erfaringen viser, at tidsrummet fra en virksomhed bliver opmærksom på mulighederne i uddannelsessystemet, til de reelt benytter sig af efter-

uddannelsesstilbud, kan strække sig over 1-1½år”. Dette kan eventuelt forstærkes af, at der for tiden er fuld beskæftigelse og dermed fyldte ordrebøger.

Med hensyn til etablering af virksomhedsnetværk, så fremhæves det flere steder, at virksomhedsnetværk er et vigtigt satsområde, men at indsatsen endnu ikke er på højde med intentionerne. ”Der er planlagt endnu flere netværk” og det er ”svært at få tid til at mødes”. Hvordan kan arbejdet med virksomhedsnetværk intensiveres? Hvad skal der til for at voksenvejledningsnetværkene kan få mere udbytte og synergieffekter ud af virksomhedsnetværk?

Virksomhedsnetværk

De små og mellemstore virksomheder betjener sig kun i mindre grad af de offentlige voksen- og efteruddannelsesstilbud. En måde hvorpå man kan stimulere efterspørgslen efter voksen- og efteruddannelse blandt disse virksomheder er ved at etablere virksomhedsnetværk.

Der etableres en landsdækkende ordning med virksomhedsnetværk. Netværkene forankres i regi af voksenvejledningsnetværkene og indsatsen skal især stimulere, kvalificere og målrette de små og mellemstore virksomheders uddannelsesplanlægning og kompetenceudvikling.

De uddannelseskonsulenter, som forestår etableringen og driften af de lokale virksomhedsnetværk, sikres de nødvendige, faglige kvalifikationer, især viden om uddannelsesplanlægning og virksomhedsdrift, eventuelt gennem kortere uddannelsesforløb.

(”FAKTAARK – Bedre vejledning og rådgivning”. 18. juni 2007, UVM)

Hvad ved vi om etablering af ordninger med uddannelsesambassadører?

Bortset fra enkelte netværk, der er kommet relativt langt med uddannelse af uddannelsesambassadører, er det generelle billede, at etablering af ordninger med uddannelsesambassadører "ikke har været så højt prioriteret i første delperiode. Det er planen, at der skal fokuseres på dette fremover". Arbejdet er flere steder så småt i gang: Der er nedsat planlægningsgrupper, der er udarbejdet forslag til forskellige typer af uddannelsesforløb for kommende uddannelsesambassadører og det er blevet diskuteret, hvordan udpegning og uddannelsen af uddannelsesambassadører kan sættes i værk. Der opereres med differentieret forståelse af, hvad uddannelsesambassadører kan være: Rollemodeller, mentorer eller direkte uddannelsesansvarlige. De steder, hvor man er i gang, er fagforeninger – 3F, FOA og/eller dansk Metal – typisk involveret i arbejdet.

Det diskuteres flere steder, om eller i givet fald hvordan belønning eller eventuelt direkte aflønning af uddannelsesambassadører kan finde sted.

Hvad vil vi gerne vide om uddannelsesambassadørordningerne?

Ordninger med uddannelsesambassadører har været lavt prioriteret. Hvad skal der til for at uddannelsesambassadørordningen styrkes og prioriteres? Hvis ordningen bygger på frivillighed, skal der så bindes forskellige typer af incitamenter til den? Hvilke kunne det være? Hvad er fagforeningernes rolle i forhold til etablering af uddannelsesambassadørerne? Kan fagforeningerne medvirke i endnu højere grad til at understøtte processen med etableringen af uddannelsesambassadørordningen?

Uddannelsesambassadører

Der etableres en ordning med særlige uddannelseskyndige og arbejdspladsbaserede VEU-vejledere, der betegnes "uddannelsesambassadører." Disse uddannelsesambassadører varetager rollen som vejledere/mentorer for kollegerne på arbejdspladsen og er et vigtigt element i arbejdet med at motivere kollegerne til at gå i gang med voksen- og efteruddannelsesaktiviteter. Uddannelsesambassadørerne kan rekrutteres blandt tillids- og sikkerhedsrepræsentanter, personer med særlige forudsætninger, mellemledere, ildsjæle fra den folkeoplysende sektor

- De lokale voksenvejledningsnetværk understøtter ordningen med uddannelsesambassadører.
- Uddannelsesambassadørerne kan tilbydes et uddannelses- og arbejdspladsbaseret uddannelsesforløb, som skal sikre, at uddannelsesambassadørerne har de nødvendige forudsætninger for at tilbyde denne form for sidemandsvejledning. Uddannelsesambassadørerne skal blandt andet have kendskab til forskellige metoder og værktøjer, der kan tages i anvendelse i vejledningsarbejdet, for eksempel vejledningshjørner, kompetence-mapper, planlægningsværktøjer, informationssøgning via diverse vejledningsportaler.
- Uddannelsesambassadørerne skal systematisk kunne trække på faglig bistand fra det professionelle vejledersystem, blandt andet via vejledningsportalen for voksne. På den måde kan den ikke-institutionelle vejledning på arbejdspladsen sikres den nødvendige faglige og indholdsmæssige ballast og spille sammen med det institutionelle back-up system, som understøtter hele vejledningsindsatsen for voksne, og som har sin lokale forankring i voksenvejledningsnetværkene.

(*"FAKTAARK – Bedre vejledning og rådgivning"*. 18. juni 2007, UVM)

Hvad ved vi om voksenvejledningsnetværkenes vejledning og rådgivning?

Vejlederne og konsulenterne i Voksenvejledningsnetværkene er ofte "en blandet skare. De kommer fra forskellige institutioner med hver deres kulturer. Nogle er faglærere, nogle er uddannelseskonsulenter. Det gør, at det er svært at planlægge, da underviserne har (skemalagt) undervisning". Mange af voksenvejledningsnetværkene beskæftiger sig i indberetningerne med denne eller tilsvarende problemstillinger, der forsøges løst eller bearbejdet på forskellig vis.

De fleste netværk vælger strategien om information om hinandens kompetencer, tæt samarbejde, gerne i et fysisk fællesskab (samme adresse), afholdelse af fælles seminarer, kursusforløb og lignende. Disse initiativer styrker ideen om den fælles opgave.

Konsulenter og vejledere kaldes i denne udgave under ét for konsulenter, der ofte deltager i samme, formaliserede uddannelsesforløb, for eksempel proceskonsulentkursus: "Konsulentkompetencer på individniveau" eller lignende. Ideen er her fælles "fodslaw", fokusering på det fælles i opgaven og den konvergente angrebsvinkel. "Medarbejderne/konsulenterne, der laver opsøgende aktiviteter, skal have en grundig introduktion...(for at) skabe kvalitet i arbejdet..." Skolerne havde ikke en fælles opfattelse af netværket, så vi afholdt en visionsdag for konsulenter og ledere". FVU, tests, vejledning, kommunikation, teamdannelse og kundekontakt er på dagsordenen ved sådanne fælles kick-start- eller brush-up-dage.

Et enkelt vejledningsnetværk taler om at "Vejledningsteamet står i en lærings- og modningsproces". Der tales om at "professionalisere vejlederne i relation til kunderne. Typisk VEU-uddannelseskonsulenter og FVU-ansvarlige fra VUC". Der tales om "kvalificeringsforløb... og...opstart af salgsuddannelse for konsulenter i indeværende år."

Andre voksenvejledningsnetværk forsøger i højere grad 'at gå på to ben': Konsulenter og vejledere kommer med forskellige erfaringer og tilgange og fungerer i hvert deres team eller grupper. Opkvalificering af de to grupper sker med forskellige kurser og uddannelser. Vejledningsbegrebet er ofte til diskussion og afklaring: Er det vejledning eller rådgivning, der er i fokus? Er det vejledning med individet i centrum? Eller er det rådgivning af og for virksomhederne? Samarbejdet og videndelingen de to grupper imellem må derfor være meget intensivt og begge grupper lærer af hinanden for eksempel ved at gå 'ud sammen'.

Hvad vil vi gerne vide om voksenvejledningsnetværkenes vejledning og rådgivning?

Der skelnes ikke klart i indberetningerne mellem vejledning, rådgivning og generelle konsulenttydelser. Hvad er vejledning, og hvad er rådgivning for konsulenterne i vok-

senvejledningsnetværkene? Hvordan fungerer konsulentgrupperne mest optimalt sammen, beriger hinanden og skaber synergieffekter i arbejdet? Skal man adskille funktionerne i netværkene og 'rendyrke' konsulenttydelser henholdsvis vejledningsydelser? Eller skal man tværtimod søge at kæde alle konsulenter i netværkene sammen til at kunne varetage en bred vifte eller alle sider af det opsøgende, kundeorienterede, vejledende og rådgivende arbejde?

Voksenvejledningsnetværkene skal kunne tilbyde

- Opsøgende vejledning på arbejdspladser og i foreninger (fagforeninger og brancheorganisationer) særligt målrettet kortuddannede blandt andet gennem fælles voksenvejledere og informationsaktiviteter.
- Uddannelsesrådgivning om voksen- og efteruddannelse og kompetenceudvikling særligt målrettet små og mellemstore virksomheder blandt andet gennem en koordineret opsøgende virksomhedskontakt af uddannelseskonsulenter, etablering af virksomhedsnetværk samt initiativer, der kan understøtte uddannelsesambassadørordninger.
- En fælles indgang til lokale og regionale VEU-tilbud blandt andet gennem oprettelse af fælles vejlednings-centre eller kontaktpunkter, hvor brugerne kan henvende sig.

De lokale vejledningsnetværk skal samtidig etablere lokale voksenvejledningsfora, der skal styrke tværinstitutionelt samarbejde og dialog om voksenvejledning og uddannelsesrådgivning af virksomheder.

Det skal bidrage til at sikre sammenhæng og målretning af vejledningsindsatsen, fremme videndeling og gensidig inspiration samt iværksættelse af fælles initiativer. De lokale voksenvejledningsfora omfatter udover uddannelsesinstitutionerne, jobcentre og den kommunale erhvervsservice, der som minimum mødes 3 – 4 gange årligt. Med henblik på at sikre det helt nødvendige samspil med den beskæftigelsesvendte vejledningsindsats har jobcentrene en særlig forpligtigelse til at deltage i samarbejdet.

(*"FAKTAARK – Bedre vejledning og rådgivning"*. 18. juni 2007, UVM)

Regionale voksenvejledningsfora

For at sikre sammenhæng i og målretning af den styrkede indsats i voksenvejledningen, herunder den opsøgende vejledning, etableres der på initiativ af de lokale voksenvejledningsfora og i samarbejde med beskæftigelsesregionerne regionale voksenvejledningsfora. Disse fora har til formål at etablere fornøden strategisk dialog om voksenvejledning og uddannelsesrådgivning, herunder hvordan voksenvejledningen kan understøtte regionernes beskæftigelses- og vækststrategier, samt bidrage til at skabe et samspil mellem det offentlige vejledningssystem og den vejledning, der tilbydes af interesseorganisationer og andre lokale aktører. Beskæftigelsesregionerne, der som led i at koordinere vejledningsindsatsen har til opgave at overvåge udviklingen på arbejdsmarkedet, stiller denne viden til rådighed for de regionale voksenvejledningsfora.

(”FAKTAARK – Bedre vejledning og rådgivning”. 18. juni 2007, UVM)

Partnerskaber

I relationer mellem offentlige virksomheder eller mellem offentlige og private virksomheder, kan det være relevant at skelne: Hvornår er det regulære salg – købsrelationer og hvornår er det reelle partnerskaber? Nedenfor er forsøgt en idealtypisk opstilling:

Partnerskabs-relation	Køb-sælger-relation
Løbende dialog	Stop go
Åbenhed	Lukkethed
Tillid, fortrolighed	Udlícitering
Gensidig accept og respekt	Konkurrence
God i hastigt udviklende sammenhænge	Mangler beredskab
Valgt hinanden	Kunderelation
Fælles handlinger	Info-møder og kontrakter
Fælles projekter	Kontrakter
Hinandens kritiske venner	Sælger – køber roller
Mulighedssøgende	Venter på opgaver
Se hinandens blinde pletter	Please hinanden
Kvalitetsudvikling	Controlling
Langvarig	Kortvarig
Fælles udviklingsspor	Tilbud
Fælles værdier og visioner	Tilbud
Fælles ansvar	Delt ansvar med øget konfliktrisiko
Selvrefererende	Opdelt

Skemaet er en del af et partnerskabsprojekt fra 2007: "Fusioner, partnerskaber og netværk – indkredsning af potentialer og problemfelter...", v. Peter Møller Pedersen, Poul Erik Philipsen og Jørgen Gleerup, CVU Midt-Vest, 2007