



## **VEU-centrenes erfaringer med kompetencebehovsafklaring**

Kristina Mariager-Anderson & Bjarne Wahlgren

December 2012

<b>INDLEDNING</b>	<b>1</b>
BAGGRUND	1
HISTORIK	1
METODEBESKRIVELSE	2
<b>KOMPETENCEBEHOVSAFKLARING</b>	<b>3</b>
BAGGRUNDEN FOR VALG AF VIRKSOMHEDER	3
<b>METODER BASERET PÅ REGIONAL VIDENINDSAMLING</b>	<b>4</b>
ELEKTRONISKE BESØGSRAPPORTER	5
EFTERSPØRGSELSKATALOG	5
<b>METODER BASERET PÅ VIDEN FRA SEKTOR-/BRANCHE</b>	<b>6</b>
CASE 1: NÅR KOMPETENCEUDVIKLINGSØNSKER SMITTER	6
CASE 2: NYE KOMPETENCEUDVIKLINGSBEHOV KRÆVER NYE UDDANNELSESTILBUD	7
CASE 3: NÅR KOMPETENCEUDVIKLING TAGER UDGANGSPUNKT I MÅLET	8
CASE 4: FRA INDIVIDUELLE TIL FÆLLES KOMPETENCER	9
<b>METODER BASERET PÅ INDSAMLING AF VIDEN PÅ VIRKSOMHEDS- OG MEDARBEJDERNIVEAU</b>	<b>9</b>
CASE 5: HØJT FAGLIGT NIVEAU SOM KVALITETSSIKRING	10
CASE 6: KOMPETENCEUDVIKLING TIL ALLE MEDARBEJDERE ØGER VÆKST OG TILFREDSHED	11
CASE 7: FRA UFAGLÆRT TIL FAGLÆRT	12
<b>FOKUS PÅ TRANSFER</b>	<b>13</b>
CASE 8: KONKRETE VÆRKTØJER TIL VEJLEDNING OG KOMPETENCEBEHOVSAFDÆKNING	14
CASE 9: VEU-KONSULENTEN SOM SPARRINGSPARTNER FØR, UNDER OG EFTER UDDANNELSESFORLØB	15
CASE 10: IMPLEMENTERINGSFASEN ER AFGØRENDE FOR UDBYTTET AF KOMPETENCEUDVIKLINGSFORLØB	16
<b>OPSUMMERING</b>	<b>17</b>
KONKRETE ERFARINGER	17
FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER	18
<b>REFERENCELISTE</b>	<b>19</b>

Titel: VEU-centrenes vejledningsstrategier (elektronisk udgave)

Forfatter: Kristina Mariager-Anderson og Bjarne Wahlgren

Udgiver: Nationalt Center for Kompetenceudvikling

Layout: Nationalt Center for Kompetenceudvikling

Forsidefoto: Jesper Rais

ISBN: 978-87-7684-956-6

Hjemmeside: <http://nck.au.dk>

## Indledning

Dette notat præsenterer VEU-centrenes erfaringer med afdækning af virksomhedernes behov for kompetenceudvikling. Formålet har været at indsamle, systematisere og formidle gode eksempler (best practice) fra VEU-centrenes arbejde.<sup>1</sup>

## Baggrund

I forbindelse med oprettelsen af VEU-centrene i 2010 beskrev Undervisningsministeriet (nu Ministeriet for Børn og Undervisningen) en række forestående opgaver for centrene. En af opgaverne var *'systematisk afdækning af behov for kompetenceudvikling hos virksomheder og medarbejdere'*.

I 2009 gennemførte Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK) en undersøgelse af voksenvejledningsnetværkenes opgaver.<sup>2</sup> I undersøgelsen konstateres det, at 'den væsentligste del af begrundelserne for ikke at etablere aktiviteter knytter sig til manglende oplevede behov for yderligere kompetenceudvikling'. Undersøgelsen peger samtidig på, at der gennem intensiv og kvalificeret indsats kan skabes bevidsthed om kompetencebehov. Nærværende erfaringsindsamling relaterer sig til denne problemstilling. Den beskriver den proces og de metoder, hvor der etableres et samarbejde mellem virksomheder og VEU-centre med henblik på analyse og lokalisering af kompetencebehov.

Følgende spørgsmål stilles i nærværende notat:

- *Hvilke metoder anvendes til afdækning af kompetencebehov?*
- *Hvilke kompetenceudviklingsforløb sættes i gang på dette grundlag?*
- *Hvordan er samspillet mellem den formaliserede læring og kompetenceudviklingen på arbejdspladsen?*

## Historik

Da VEU-centrene blev oprettet, overtog de vejledningsopgaver i forhold til virksomheder og deres ansatte fra de tidligere 22 voksenvejledningsnetværk.<sup>3</sup> Flere konsulenter på centrene beskriver, at deres nuværende samarbejdsrelationer både internt i og på tværs af VEU-centre i

---

<sup>1</sup> Erfaringsindsamlingen er koordineret og afstemt i forhold til EVAs evaluering af VEU-centrene, som blev afrapporteret i 2010 og 2012. Mens EVA har foretaget en evaluering af VEU-Centrene blandt andet i forhold til styreform, samarbejde og resultater, beskriver NCK's erfaringsindsamling eksempler med henblik på at forbedre praksis.

<sup>2</sup> Larson, Anne & Bjarne Wahlgren (2009). Virksomheder og voksenvejledningsnetværk. Nationalt Center for Kompetenceudvikling, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet.

<sup>3</sup> De 22 voksenvejledningsnetværk eksisterede fra december 2007 til marts 2010. Voksenvejledningsnetværkene havde blandt andet til opgave at styrke den opsøgende vejledning og rådgivning på virksomhederne med særlig fokus på kortuddannede; uddanne vejledere i virksomhederne, samt etablere virksomhedsnetværk blandt især små og mellemstore virksomheder for herigennem at styrke dialogen om voksenuddannelse.

mange tilfælde er en fortsættelse af tidligere samarbejder. De tidligere samarbejdsrelationer beskrives som en stor fordel, da konsulenter på denne baggrund har bredt kendskab til forskellige skolekulturer, -miljøer og -strukturer. Dette var også konklusionen i en tidligere NCK undersøgelse af erfaringer med kompetenceudvikling blandt medarbejdere i voksenuddannelsesinstitutioner: "Det fremstår som vigtigt for udøvelse af kompetenceudvikling, at man har en indgående indsigt i "systemerne", det vil sige både i indretningen af det uddannelsessystem, man selv er en del af, herunder det faglige miljø på skolerne [og] de uddannelsessystemer, man samarbejder med" (Larsen, Pedersen & Lassen 2010, s. 16).

### Metodebeskrivelse

Datamaterialet til denne erfaringsindsamling baserer sig på 29 interview med repræsentanter fra de tretten VEU-centre i Danmark samt det skriftlige materiale, som er tilgængeligt om de forskellige aktiviteter. Som baggrund indgår centrenes udviklingskontrakter for perioden 1. april 2010 til 31. december 2011.

Efter henvendelse fra NCK med information om opgaven har sekretariaterne på de enkelte VEU-centre henvist til medarbejdere, som kunne kontaktes i forbindelse med interview. Udvælgelsen af de medvirkende informanter er således foretaget af VEU-centrene ud fra deres viden om, hvem der havde de mest omfattende erfaringer. Informanterne fordeler sig på uddannelsesledere, uddannelsesvejledere/uddannelseskonsulenter, sekretariatsledere og udviklings- og centerchefer.<sup>4</sup>På den baggrund er VEU-centrene ikke repræsenteret med det samme antal informanter eller repræsentanter med samme stillingsbetegnelse.

De udvalgte informanter er interviewet om deres erfaringer. Interviewenes omfang har været mellem 45 minutter og to timer. Beskrivelserne fremstiller interviewpersonernes opfattelser af praksis.

Da der er tale om en erfaringsindsamling og ikke en evaluering eller systematisk kortlægning, er det NCK's vurdering, at den anvendte metode giver det mest fyldestgørende billede af ny viden og best practice.

Interviewene er foretaget i perioden januar - august 2012.

---

<sup>4</sup> Herefter benyttes fællesbetegnelsen 'konsulent' om vejledere/konsulenter.

## KOMPETENCEBEHOVSAFKLARING

Hvilke metoder anvendes til afdækning af kompetencebehov og hvilke kompetenceudviklingsforløb sættes i gang på dette grundlag?<sup>5</sup>

### Baggrunden for valg af virksomheder

VEU-centrenes fokus på små og mellemstore virksomheder er fastlagt i centrenes udviklingskontrakter. Hvordan VEU-centrene udvælger, hvilke virksomheder, der kontaktes, er præget af forskellighed.

De fleste VEU-centre samarbejder i dette øjemed med de øvrige VEU-centre i regionen. Øvrige samarbejdspartnere for VEU-centrene er forskellige regionale aktører, som er involveret i uddannelses-, erhvervs- og arbejdsmarkedsforhold i regionen, herunder a-kasser, fagforeninger, jobcentre, væksthuse etc., som hver især analyserer behov. Disse samarbejdsaftaler bidrager ifølge VEU-centrene til organiseret og strategisk planlagt indsats. Baggrunden for udvælgelsen af virksomheder, som skal tilbydes besøg, er regionale vækst- og eller brancheanalyser.<sup>6</sup>

Flere konsulenter fra de centre, der ikke benytter denne strukturerede indsats, men i stedet baserer udvælgelsen på information om hvilke brancher og/eller virksomheder, der senest har modtaget besøg, udtrykker en interesse i en mere strategisk systematiseret og struktureret virksomhed, der kan dokumentere behov i form af markedsanalyser, analyser fra beskæftigelsesregionen eller/og vækstfora.

Mange VEU-centre har allerede eller arbejder på at få skabt standardiserede opsørguides til konsulenterne, der skal danne grundlag for at systematisere og dokumentere viden om de enkelte virksomheder i databaser som CRM.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup>Se i øvrigt midtvejsevaluering (2011) fra *Projekt Samarbejde og Partnerskab*, som kører i regi af EUC Nord - Netværk Nordjylland. Heri beskrives fire cases som eksempler på samarbejde mellem virksomhed og uddannelsesinstitutioner. Casene skal ses som inspiration til, "hvordan man kan gennemføre virksomhedsbesøg hos en mindre virksomhed (case A), hvordan man gennem et langsigtet, tæt kontaktføreløb kan identificere uddannelsesbehov og udvikle efteruddannelsesforløb sammen med en virksomhed (casene B og C) og hvordan man kan gennemføre et jobrotationsprojekt, som opkvalificerer såvel det faste personale som vikarer (case D)" (Cowi 2011, s. 38). [http://www.sampar.dk/wp-content/uploads/2011/11/Evaluering\\_sampar\\_ver03.pdf](http://www.sampar.dk/wp-content/uploads/2011/11/Evaluering_sampar_ver03.pdf)

<sup>6</sup>De konkrete indsatsområder styres af VEU-råd og styregrupper.

<sup>7</sup>Se for eksempel rapporten *Fra Kursus til sammenhængende uddannelsesforløb. Afsluttende evaluering, juni 2012*, s.17-25, hvor udviklingsgruppen ved VEU-center Trekantområdet præsenterer materiale til etablering, udbygning og vedligeholdelse af den gode kontakt til virksomheden. Materialet består af 1) Guide med spørgeramme, 2) Virksomhedsmodel, som udgør den overordnede systematik for spørgerammen, og 3) Samtaleargumenter.

## METODER TIL AFDÆKNING AF BEHOV

Ministeriet for Børn og Undervisning udsendte i februar 2011 rapporten *Afdækning af voksen- og efteruddannelsesbehov. Inspirationsmateriale til VEU-centrene* (UVM 2011, s. 10).<sup>8</sup> Heri foreslås en række metoder til VEU-centrene, som kan bruges til at afdække voksen- og efteruddannelsesbehov:

### Regionalt niveau

- Rapporter og resultater fra regionale vækstfora
- Arbejdsmarkedsbalancen
- AMU-statistik
- Statistikbanken
- Besøgsrapporter – regional analyse og overblik
- Efterspørgselskatalog for virksomheders uopfyldte behov

### Sektor/brancheniveau

- Sektoranalyse af kompetencebehov
- Afdækning af en branches kompetenceudviklingsbehov
- Kortlægning og analyse af eksisterende efteruddannelsesaktiviteter
- Analyse af kompetencebehov i jobfunktioner

### Virksomheds- og individniveau

- Generel analyse af virksomheders kompetenceudviklingsbehov
- Individuel kompetenceafklaring og uddannelsesplanlægning på arbejdspladsen
- Koordineret brug af individuel kompetencevurdering (IKV) i virksomhederne

Nærværende erfaringsindsamling viser, at nogle af de metoder, VEU-centrene anvender til at afdække uddannelsesbehov i de små og mellemstore virksomheder, på forskellig vis relaterer sig til metoder fra alle tre niveauer og endvidere, at metoderne ofte anvenderen kombination af flere af de foreslåede metoder. I det følgende præsenteres udvalgte eksempler på de metoder, VEU-centrene arbejder med.

## Metoder baseret på regional videnindsamling

VEU-centrene gennemfører analyser på regionalt niveau baseret på forskellige former for videnindsamling. Det drejer sig om rapporter og resultater fra regionale vækstfora, arbejdsmarkedsbalancen, information fra AMU-statistik eller statistikbanken. Centrene beskriver mere konkret to metoder: besøgsrapporter og efterspørgselskataloger for virksomheders uopfyldte behov.

---

<sup>8</sup>Afdækning af voksen- og efteruddannelsesbehov. Inspirationsmateriale til VEU-centrene. UVM 2011. <http://www.e-pages.dk/uvm/36/>

## Elektroniske besøgsrapporter

Besøgsrapporter er et redskab til at beskrive en virksomheds udvikling og uddannelsesbehov.

*Ved at samle og analysere konsulenternes besøgsrapporter på regionalt niveau kan VEU-centrets parter opnå bedre mulighed for at afdække og imødekomme uddannelsesbehov, der inddrager alle relevante [uddannelses-] udbydere i regionen” (UVM 2011, s. 18).*

VEU-centrene i Region Midtjylland arbejder med elektroniske besøgsrapporter, der blev udviklet i tre faser i 2008 af de tværinstitutionelle voksenvejledningsnetværk og siden i VEU-center regi udviklet og udvidet med to faser. Rapporterne omfatter:

1. Besøg af nye virksomheder
2. Opstart på uddannelsesplan
3. Igangsættelse af konkret opkvalificering af medarbejdere
4. Strategisk uddannelsesplanlægning
5. Strategisk gennemførelse af uddannelse

Mens de tre første faser handler om etablering af samarbejde, er formålet med de sidste to faser at arbejde med strategisk og langsigtet uddannelsesplanlægning i forhold til mere vedvarende partnerskabsdannelser med virksomhederne om voksenuddannelse. Således arbejder VEU-centrene i region Midtjylland i øjeblikket med at fremme brugen af en decideret uddannelsesplan som platform og udgangspunkt for den fortløbende dialog med virksomheden.

## Efterspørgselskatalog

Efterspørgselskataloger er en metode, hvormed konsulenterne kan afdække behov, som af forskellige årsager ikke umiddelbart kan imødekommes. Det kan være:

- fordi der ikke er nok kursister på et givent kursus
- fordi kurset ikke er aktuelt nok
- fordi kurset kun udbydes på bestemte tidspunkter af året, der ikke passer ind i den interesserede virksomhed/medarbejders planlægning.

Efterspørgselskataloger er en samlet oversigt over virksomheders uddannelsesbehov. På den baggrund kan VEU-centrenes konsulenter samle deltagere på hold på tværs af regionen (ibid. 2011, s. 23).

Tre VEU-centre i region Midtjylland har i foråret 2012 udarbejdet et elektronisk efterspørgselskatalog. Formålet er primært at dække behovet for de mange små virksomheder, hvis kompetenceudviklingsbehov er svære at løse enkeltvis. Systemet tages i brug i løbet af efteråret 2012.

## Metoder baseret på viden fra sektor-/branche

Analysen på sektor/brancheniveau<sup>9</sup> er baseret på flere former for videnindsamling: Afdækning af en branches eller en sektors kompetenceudviklingsbehov, kortlægning, analyse af kompetencebehov i jobfunktioner og analyse af eksisterende efteruddannelsesaktiviteter.

### Afdækning af en branches eller sektors kompetenceudviklingsbehov

*Afdækning af en branches eller sektors kompetenceudviklingsbehov* er en metode, der omfatter et større eller mindre udsnit af virksomheder, hvis kompetencebehov sammenholdes og syntetiseres.

Metoderne er anvendt i VEU-center Vestsjællands udvikling af nye kursustilbud til henholdsvis kommunale dagplejere og til medarbejdere på private opholdssteder (se case 1 og 2).

Afdækningen af kompetenceudviklingsbehovet indebærer henholdsvis interview med eksperter indenfor området og en undersøgelse af job på et antal virksomheder (indenfor branchen). VEU-konsulenten indsamlede detaljeret viden om medarbejderes nuværende kompetencer og deres fremadrettede kompetencebehov. De afdækkede kompetencebehov i institutionerne blev sammenholdt med VEU-centrets uddannelsestilbud. Sammenligningen dannede udgangspunkt for tilpasning af eksisterende samt etablering af nye tilbud.

### Case 1: Når kompetenceudviklingsønsker smitter

#### Baggrund

I VEU-Center Vestsjælland mødes en konsulent fast hvert halve år med dagplejeledere fra Ringsted, Slagelse og Sorø Kommuner med henblik på kompetenceudvikling. På et af disse møder fremsætter de tre dagplejeledere ønske om et særligt uddannelsestilbud til kommunale dagplejere sammensat af udvalgte arbejdsmarkedsuddannelser på det pædagogiske område

#### Indsats

Konsulenten udvikler i samarbejde med dagplejeledere en række kursustilbud med emner som grundlæggende pædagogik, psykologi, kommunikation og førstehjælp.

#### Resultat

Kurserne var oprindeligt tiltænkt nye dagplejere, men på baggrund af ønsker om kompetenceudvikling fra *erfarne* dagplejere, er kurserne nu en del af en moduluddannelse for både nye og erfarne dagplejere. Moduluddannelsen kører fast hvert år og tilbyder kontinuerlig efteruddannelse af dagplejere.<sup>10</sup>

<sup>9</sup>En sektor kan defineres som en flerhed af brancher, der typisk er indbyrdes relateret i form af en værdikæde [...] Begreberne "sektor" og "branche" anvendes i daglig tale ikke særlig konsekvent. Eksempelvis forekommer betegnelserne "fødevarerbranchen" og "fødevarersektoren" synonymt og dækker over en flerhed af brancher" (UVM 2011, s. 25).

<sup>10</sup> Se yderligere information om kursusudbuddet her: <http://en.calameo.com/read/0004423681384062fbdab>



**Case 2: Nye kompetenceudviklingsbehov kræver nye uddannelsesstilbud**Baggrund

På baggrund af en række virksomhedsbesøg på private opholdssteder på Sjælland afdækker VEU-konsulenten et udtalt behov for kompetencer på det socialpædagogiske område. Det viser sig, at en af årsagerne til, at disse institutioner ofte benytter uuddannede pædagogiske medarbejdere, er branchens opfattelse af, at den etablerede pædagoguddannelse ikke er henvendt til den målgruppe, de private opholdssteder arbejder med.

Indsats

Vejledningssamtalerne afdækker et stort behov for kompetenceudvikling til en større ufaglært gruppe og fører til, at konsulenten i samarbejde med en række opholdssteder og SOSU Sjællands Kursusafdeling tager initiativ til og sammensætter "AMU Uddannelse til medarbejdere på opholdssteder og døgninstitutioner".<sup>11</sup>

Resultat

AMU Uddannelse til medarbejdere på opholdssteder og døgninstitutioner er sammensat af 19 forskellige AMU-kurser inden for det pædagogiske og psykiatriske område. SOSU Sjælland oplever stor efterspørgsel efter kursene.

De to cases eksemplificerer begge samarbejder mellem VEU-centre og virksomheder/kommuner. Som følge af den opsøgende virksomhed afdækkes et kompetenceudviklingsbehov, som AMU-systemet imødekommer ved at tilpasse og udvikle uddannelsesforløb. De afdækkede behov pegede på væsentligheden af, at efteruddannelsesstilbud, herunder læringsformer, pædagogikker og emner, specifikt tilpasses en given målgruppe.

**Analyse af kompetencebehov i jobfunktioner**

Metoden *Analyse af kompetencebehov i jobfunktioner* retter sig mod afdækning af de behov for kompetencer særlige jobfunktioners arbejdsopgaver stiller.

VEU-center Nordsjælland har udviklet en metode, der eksemplificere fremgangsmåden. Metoden kaldes *Baglæns tilstandsplanlægning*. Metoden benyttes i forhold til de indledende besøg i en virksomhed, hvor konsulenten sammen med virksomhedslederen afdækker virksomhedens visioner for fremtiden. På den baggrund analyseres medarbejdernes eksisterende kompetenceniveau i forhold til fremtidige krav. På den baggrund udarbejdes en uddannelsesplan opbygget i trin. Konsulenten udarbejder sammen med virksomhedslederen en tidslinje med mål og delmål med udgangspunkt såvel i nuværende kompetenceniveau som i virksomhedens samlede målsætning. Det er ifølge konsulenten en væsentlig pointe i forhold til

<sup>11</sup> Se yderligere information om AMU Uddannelse til medarbejdere på opholdssteder og døgninstitutioner her: [http://www.sosusj.dk/media/451316/d\\_gnass\\_060212.pdf](http://www.sosusj.dk/media/451316/d_gnass_060212.pdf)

metoden *baglæns tilstandsrapportering*, at behovsafdækning tager afsæt i en ressourceoptik fremfor et mangelperspektiv<sup>12</sup> (se case 3).

### **Case 3: Når kompetenceudvikling tager udgangspunkt i målet**

#### Baggrund

En VEU-konsulent fra VEU-center Nordsjælland holder møde med den nye leder i en privat produktionsvirksomhed. Produktionsafdelingen har 26 medarbejdere, der primært beskæftiger sig med betjening af maskiner, efterslibning og pakning. Den nye leder er ansat for at sikre en mere effektiv produktion. Lederen har tidligere erfaring med, at kompetenceafklaring- og udvikling af medarbejdere fører til gode resultater. Virksomheden har en strategi, men søger i VEU-konsulenten en professionel sparringspartner, der kan hjælpe med at afdække trinene for at nå målet.

#### Indsats

For at afdække medarbejdernes kompetenceniveau bliver alle produktionsmedarbejdere screenede i dansk og matematik. Herefter følger en realkompetencevurdering i forhold til industrioperatøruddannelsen. Virksomheden iværksætter undervisning i dansk og matematik, og påbegynder faglige kurser, som realkompetencevurderingen har vist, medarbejderne har brug for.

#### Resultat

VEU-konsulent og virksomhed får tilrettelagt relevante aktiviteter i forhold til at arbejde mod det ønskede endemål.

Et andet eksempel på en metode, der analyserer kompetencebehov i jobfunktioner findes i følgende case fra VEU-center Hovedstadsområdet og Bornholm (se case 4).

<sup>12</sup> Præcis dette perspektiv genfindes i anbefalinger til metodeudvikling i projektet *Fra Kursus til sammenhængende uddannelsesforløb. Afsluttende evaluering, juni 2010*.

#### Case 4: Fra individuelle til fælles kompetencer

##### Baggrund

Virksomheden er en dansk afdeling af et større internationalt firma. Virksomheden har ikke tidligere benyttet kursustilbud eller kompetenceudvikling til medarbejdere i forbindelse med midlertidig nedgang i produktionen. Da VEU-konsulenten afholder første møde, er ledelsen lydhør overfor muligheden for en kulturændring og indstillet på at indlede samarbejde med VEU-centret, der kan lede til kompetenceudvikling, opkvalificering og dermed fastholdelse af medarbejdere fremfor afskedigelser.

##### Indsats

VEU-konsulenten iværksætter indledningsvis forløb i engelsk, IT og dansk for medarbejderne. Herefter foretager konsulent en uformel kompetenceafklaring af hver enkel medarbejder, der dokumenteres i værktøjet *Kompetencemappen*.<sup>13</sup> Kompetencemappen indeholder beskrivelser af hver enkelt medarbejders uddannelsesmæssige baggrund, faglige kompetencer samt ønske til efteruddannelse og karrierevej i virksomheden. Den viser samtidig, hvilke jobfunktioner, medarbejderne kan træde ind i. Konsulenten bruger værktøjet som baggrund for videre uddannelsesplanlægning.

##### Resultat

Samarbejdet mellem VEU-konsulenten og virksomhed har ført til en kulturændring og har skabt et positivt fokus på uddannelse. *Kompetencemappen* viser sig at fungere som et relevant værktøj til at give virksomhedsledelsen overblik over medarbejderens eksisterende kompetencer og derved, hvilke områder medarbejderen mangler kompetencer. Kompetenceudviklingen på virksomheden fører til fastholdelse af medarbejdere og mere fleksible medarbejdere, der kan betjene flere maskiner, og endelig en bedre bundlinje.

Metoden, der indebærer et generelt kompetenceløft, er efterfølgende benyttet med succes hos flere andre virksomheder.<sup>14</sup>

## Metoder baseret på indsamling af viden på virksomheds- og medarbejderniveau

Videnindsamling på dette niveau er baseret på én eller en kombination af flere metoder, fx generel analyse af virksomheders kompetenceudviklingsbehov, individuel kompetenceafklaring og uddannelsesplanlægning på arbejdspladsen.

<sup>13</sup> Kompetencemappen er et værktøj, konsulent selv har udviklet. Der er ingen relation til [www.minkompetencemappe.dk](http://www.minkompetencemappe.dk).

<sup>14</sup> Se i øvrigt cases a) *Fra individuelle til fælles kompetencer* ([http://nck.au.dk/fileadmin/nck/Opgave\\_2.6/Faktaark/Fra\\_individuelle\\_til\\_faelles\\_kompetencer.pdf](http://nck.au.dk/fileadmin/nck/Opgave_2.6/Faktaark/Fra_individuelle_til_faelles_kompetencer.pdf)) og b) *Mere vækst og værdi til alle* ([http://nck.au.dk/fileadmin/nck/Opgave\\_2.6/Faktaark/Mere\\_vækst\\_og\\_vaerdi\\_til\\_alle.pdf](http://nck.au.dk/fileadmin/nck/Opgave_2.6/Faktaark/Mere_vækst_og_vaerdi_til_alle.pdf)) fra NCK's faktaark "Inspiration til kompetenceudvikling".

## Den individuelle kompetenceafklaring og uddannelsesplanlægning på arbejdspladsen

Metoden giver mulighed for uddannelsesplanlægning i forhold til både virksomhedens behov og medarbejderes ønsker. Den individuelle uddannelsesplanlægning er baseret på en afklaring af medarbejderen, der giver overblik over kompetenceniveau og virksomhedsmål.

Case 5 og 6, eksemplificerer metoden, der har vist sig brugbar i forhold til virksomheder, der ikke umiddelbart er bevidste om kompetenceudviklingsbehov. Vejledningsforløbet baner vej for en afklaring af behov.

Case 5 er et eksempel på, hvordan VEU-centrenes opsøgende indsats kan føre til afdækning af et fælles behov hos et antal små virksomheder.<sup>15</sup>

### Case 5: Højt fagligt niveau som kvalitetssikring

#### Baggrund

En konsulent fra VEU-center Vestsjælland besøger en række tømrermestre, der umiddelbart ikke mener, at de har behov for kompetenceudvikling. Tømrermestrenes begrundelser er hyppigst, at deres svende er uddannede, og at deres arbejdsmænd kan det, de skal kunne. Ud fra en strategi om at give virksomheden mulighed for selv at indkredse problematiske områder, beder konsulenten tømrermestrene nævne fem typiske reklamationer fra deres egen virksomhed. Reklamationerne vedrører overvejende tre problemområder.

#### Indsats

Konsulenten udvælger det største problemområde, som vedrører tage, og arrangerer et fyraftenskursus for i alt 70 tømrersvende fra mange små virksomheder. Svendene skal på kurset løse opgaver på forskellige tagmodeller.

#### Resultat

Kurset gav ifølge konsulenten tømrersvendene mulighed for at løse opgaverne under kvalificeret faglig dialog med de tagfirmaer, der havde konstrueret opgaverne. Det blev efterfølgende af både håndværkermestrene og deres svende omtalt som en stor succes. Succesen skyldes foruden kursets høje faglige niveau, at indholdet rettede sig mod og dermed direkte kunne overføres på eksisterende problemområder i tømrersvendenes praksis.

Det er konsulenternes vurdering, at virksomheder er meget tilfredse med virksomhedsforløb, der er kendetegnet ved, at konsulenten i samarbejde med en faglærer og virksomheden specificerer forløbet. Denne type forløb skaber samhørighed og en oplevelse af, at de forventninger, virksomheden havde, bliver indfriet. Det er samspillet mellem læringssituationen, kurset, og anvendelsessituationen, tømrernes egen praksis, der er årsag til, at forløbet opleves som en succes.

<sup>15</sup> Se i øvrigt case *Stærk faglig indflydelse som kvalitetssikring*

([http://nck.au.dk/fileadmin/nck/Opgave\\_2.6/Faktaark/Staerk\\_faglig\\_indflydelse.pdf](http://nck.au.dk/fileadmin/nck/Opgave_2.6/Faktaark/Staerk_faglig_indflydelse.pdf)) fra NCK's faktaark "Inspiration til kompetenceudvikling".

I VEU-rådets rapport påpeges, at det "[...] længe (har) været klart, at jo mere man kan inddrage elementer fra praksis, jo større er sandsynligheden for, at man kan se, hvad det drejer sig om. Det øger sandsynligheden for, at man kan gå hjem og gøre, som man har lært" (VEU-rådet 2011, s.25).

Case 6 er et andet eksempel på metoden, hvor konsulenten afdækker kompetencebehov i forbindelse med arbejdssituationer og herefter foretager individuel uddannelsesplanlægning i forhold til både virksomhedens behov og medarbejderes ønsker.

### **Case 6: Kompetenceudvikling til alle medarbejdere øger vækst og tilfredshed**

#### Baggrund

Virksomheden er et bageri med under fem ansatte i en lille by på Sjælland. Oplandet er ikke stort, og da bageren ikke kan leve af omsætningen i bageriet alene, leverer han desuden smørrebrød til lokale virksomheder. Bageren, der også er ejer, mener ikke, han har administrative kompetencer, men da virksomheden er lille, har han selv ansvaret for regnskab. Ejeren peger på problematikker sin i virksomhed, men har brug for sparring i forhold til at få afdækket specifikke behov og igangsat kompetenceudvikling.

#### Indsats

På baggrund af disse oplysninger vurderer konsulenten de umiddelbare kompetenceudviklingsbehov hos virksomheden. Konsulenten foreslår ejeren at overlade ansvaret for regnskab til en anden medarbejder, der så skal tilbydes efteruddannelse på dette felt. Samtidig tilbydes bagerens medarbejdere mulighed for kompetenceudvikling i forhold til køkkenarbejde. Konsulenten sørger for ved andet møde at kunne præsentere en oversigt over udvalgte kurser, kursusstarttider, kontaktpersoner etc., som virksomhedens medarbejdere kunne have glæde af i forhold til de afdækkede behov.

#### Resultat

På baggrund af et ganske kort forløb og en hurtig indsats lægges en uddannelsesplan for en lille virksomhed. Konsulenten vurderer, at virksomheden også efterfølgende vil henvende sig med spørgsmål til eller specifikke kompetenceudviklingsbehov.

Case 6 viser en form for individuel uddannelsesplanlægning i små virksomheder, der er baseret på en indledende afklaring af medarbejderen, og som giver overblik over kompetenceniveau og virksomhedsmål. Det er konsulentens vurdering, at et tiltag som dette, hvor udvalgte medarbejdere tilbydes specifikke kompetenceudviklingskurser, hvis indhold ligger tæt på deres nuværende praksis, kan danne grundlag for et fortløbende samarbejde og på sigt en mere strategisk uddannelsesplan for virksomheden.

## Koordineret brug af individuel kompetencevurdering (IKV) i virksomhederne

*Koordineret brug af individuel kompetencevurdering (IKV) i virksomhederne* kan benyttes i forhold til at imødekomme medarbejderes individuelle kompetencebehov. Den danner baggrund for en individuel uddannelsesplan med henblik på medarbejdernes efterfølgende uddannelse.

I regi af VEU-Center Øst & Øerne varetager ”KarriereVinduet”, som er etableret i 2012, koordination af RKV/ IKV<sup>16</sup> samt brugerrettet vejledning og udvikling af koncept mod hhv. uddannelsesinstitutionerne og Jobcentrene. KarriereVinduet arbejder på at skabe et fælles begrebsapparat omkring RKV/IKV, herunder at afklare begrebsbrug, samt kortlægge såvel de måder, hvorpå der i dag foretages vurderinger, som de anvendte værktøjer. KarriereVinduet arbejder desuden med at kortlægge de enkelte skolars vejledere og vejledningsmetoder og deres spidskompetencer. Endelig arbejder KarriereVinduet med at udvikle et fælles værktøj for behovsafklaring for små og mellemstore virksomheder målrettet perioden inden de egentlige vurderinger igangsættes. På baggrund af den information er det KarriereVinduets metier at udvikle en fælles servicedeklaration, inkl. service-level for VEU-center Øst og Øerne

I følgende case har KarriereVinduet samarbejdet med en konsulent fra en af VEU-centrets institutioner koordineret indsatsen mod en virksomhed. Casen eksemplificerer således brug af IKV i forhold til at imødekomme den enkeltes behov for kompetenceudvikling.

### Case 7: Fra ufaglært til faglært

#### Baggrund

Samtlige medarbejdere i service centret på en større nordisk virksomhed har gennemgået tre AMU kommunikationskurser. Efterfølgende ønsker personaleafdelingen ud fra tanken om at gøre alle medarbejdere faglærte en yderligere opkvalificering af deres medarbejdere i service centret.

#### Indsats

VEU-konsulenten tilbyder virksomhedens servicemedarbejdere et forløb bestående af tre trin, som 44 takker ja til.

- 1) IKV i forhold til *Kundekontaktcenter-uddannelsen*. 28 viser sig at være berettiget til GVU, mens de resterende allerede har en kontoruddannelse.
- 2) 1-årigt grundforløb med dansk, IT samt Salg og Service, som er adgangsgivende til et 1-årigt hovedforløb.
- 3) 1-årigt hovedforløb bestående af fem obligatoriske fag:
  1. Anvendelse af IKT, Informations- og kommunikationsteknologi i et kundekontaktcenter

<sup>16</sup> RKV er en vurdering af erhvervede kompetencer blandt andet kendt under mottoet ”Få papir på det, du kan”, mens IKV er kendetegnet ved at give mulighed for at få vurderet og anerkendt kompetencer i forhold til arbejdsmarkedsuddannelser eller i forhold til enkelte fag på en erhvervs- eller en almen uddannelse.

2. Grundlæggende tele- kommunikation
3. Samarbejde og samarbejde i teams samt
4. Grundlæggende forretningsforståelse
5. Grundlæggende kundeservice og kommunikation

Hovedforløbet afsluttes med case baseret opgave, der tager udgangspunkt i virkelighedsnære arbejdsopgaver i virksomhed.

#### Resultat

Forløbet er igangværende og leder frem til, at medarbejderne i virksomhedens servicecenter får papir på deres kompetencer og opnår faglært status.

VEU-center Øst og Øerne ønsker i øvrigt med udgangspunkt i dette forløb at udvikle et kvalitetsmæssigt sikkert koncept for kompetencevurderinger.

## Fokus på transfer

I forhold til både små og mellemstore virksomheder er der ifølge konsulenterne et tiltagende fokus på, hvordan transfer, dvs. overføring og anvendelse af det lærte, kan finde sted. Det beskrives som vigtige pointer i forhold til transfer, at konsulenten allerede på første møde med en virksomhederne taler om målsætning og implementeringsplan for kompetenceudviklingen, og at både virksomhedsejer/leder og medarbejdere på forhånd afstemmer deres forventninger til kompetenceudviklingen.

Konsulenterne vurderer, at overvejelser i forhold hertil bør indebære spørgsmål som følgende,

- *Hvorfor medarbejderne skal have givne kurser?*

Virksomheden skal have et reelt behov, og kurser skal indgå som en del af en strategisk uddannelsesplanlægning. Dermed minimeres risikoen for, at medarbejdere "i stille perioder" sendes af sted på irrelevante kurser.

- *Hvad skal medarbejderens nye kompetencer bruges til?*

Virksomheden skal redegøre for specifikke nye opgaver eller ansvarsområder, den opkvalificerede medarbejdere skal varetage.

- *Hvilke forventninger er der til et kursus?*

Både ejer/leder og medarbejdere skal sætte ord på deres forventninger til et kompetenceudviklingsforløb forud for kurser, fordi det letter processen efter kurset i forhold til at komme i gang med at afprøve det lærte i egen praksis.

- *Hvornår skal den ny viden implementeres?*

Virksomheden skal forpligte sig på, at opkvalificeringen af medarbejderen indebærer en umiddelbar anvendelighed, når medarbejderen vender tilbage til arbejdspladsen.

Konsulenternes anbefalinger genfindes i VEU-rådets rapport *Strategiske Fokusområder* fra december 2011.<sup>17</sup> Her beskrives forskellige faktorer, der er afgørende for at transfer kan finde sted. Forskningsresultater peger på, at "[e]n af de vigtigste faktorer i den sammenhæng er, at der er et transferklima på arbejdspladsen. Transferklimaet består i en opbakning fra kolleger og ledelse til anvendelsen af den nye kompetence. En vilje til omstilling og nytænkning og en tolerance over for den, som skal afprøve den nye kompetence" (VEU-rådet 2011, s.26). Også konsulenternes opfattelse af, at medarbejderne skal opleve en umiddelbar anvendelig af deres nye viden, bekræftes i rapporten, som fremhæver, at det "... er vigtigt, at der gives mulighed for at anvende det lærte umiddelbart efter, man vender tilbage. Alt for megen læring glemmes efter tre måneder" (ibid. s. 26).

### Case 8: Konkrete værktøjer til vejledning og kompetencebehovsafdækning

#### Baggrund

Med det formål at støtte og udvikle regionens virksomheder med uddannelse gennem strategisk kompetenceudvikling blev Projekt KLAR (Kompetence Læring Af Regionen) i 2010 oprettet som et projektsamarbejde mellem ca. 20 andre erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner lokaliseret i Region Sjælland.<sup>18</sup>

#### Resultat

Projektet har resulteret i en række konkrete redskaber, som er målrettet VEU-centrenes opsøgende virksomhed.<sup>19</sup> Materialet inkluderer således blandt andet redskabet KLAR Toolbox, som består af hæftet *Værktøjer til Målsætning og Planlægning*. Værktøjsskassen består af tre faser, hvortil der er knyttet en række analysemetoder og værktøjer til afdækning af kompetencebehov:

Fase 1: Analyse og behovspræcisering	Fase 2: Udpegning og valg af fokusområder	Fase 3: Implementering, forankring og opfølgning
<b>Formål:</b> At afklare mål og rammer for aktiviteterne.	<b>Formål:</b> At præcisere udviklingsbehovet.	<b>Formål:</b> At sikre anvendelse af udviklings- og uddannelsesprocesser.
<b>Metoder/Værktøjer:</b> Spejlanalyse Erfaringsanalyse Statusanalyse Målsætningskema	<b>Metoder/Værktøjer:</b> Forbedringspunktanalyse (FOP-analyse) - samt eventuelle relevante værktøjer fra fase 1.	<b>Metoder/Værktøj:</b> Udviklingsplan - samt eventuelle relevante værktøjer fra fase 1.

<sup>17</sup> VEU-rådet (2011). *Strategiske indsatsområder. Rådet for Voksen- og Efteruddannelse. VEU-rådet – december 2011*. Udgivet af Ministeriet for Børn og Undervisning.

<sup>18</sup> Projektet er gennemført med Selandia – Center for Erhvervsrettet Uddannelse som overordnet projektansvarlig. Projektet er finansieret af Vækstforum for Region Sjælland samt Den Europæiske Socialfond.

<sup>19</sup> Se alle udviklede redskaber på [www.blivklar.dk/redskaber](http://www.blivklar.dk/redskaber)



Konsulenter fra VEU-center Vest oplyser, at de har gode erfaringer med efter behov at bruge udvalgte dele af værktøjskassen i forhold til forskellige brancher, virksomheders størrelse og erfaring med videre- og efteruddannelsessystemet. Et andet redskab fra dette udviklingsarbejde, som er væsentlig i forhold til VEU-centrenes fokus på transfer er hæftet *Guidelines – transfer af viden, holdninger og færdigheder*. Hæftet indeholder råd i forhold til at sikre sammenhæng og kontinuitet i medarbejderens kompetenceudvikling, og rådene henvender til sig både til konsulenten, underviseren, kursisten og virksomheden.

### **Case 9: VEU-konsulenten som sparringspartner før, under og efter uddannelsesforløb**

#### Baggrund

VEU-Center Trekantsområdet ønsker at sætte fokus på både før-, under- og efterfasen af et kursusforløb og arbejder i den forbindelse på et nyt tilbud til virksomhederne.

#### Indsats

Der vil blive tale om en form for *læringskontrakt*, hvor konsulenterne, inden et kursusforløb sættes i gang, ikke blot taler med virksomheden om motivationsfaktorer og om hvilke kurser, der vil være hensigtsmæssige for hvilke medarbejdere, men samtidig lader virksomhedsejere/ledere forholde sig til, hvad der skal ske efterfølgende, og hvordan den nye viden implementeres optimalt i virksomheden. Samtidig ligger det implicit i læringskontrakten, at konsulenten fungerer som sparringspartner for virksomhederne under hele forløbet. At konsulenten på denne måde er involveret såvel i forhold til afklaring og iværksættelse af kompetenceudviklingsforløb som i forhold til den del af forløbet, hvor de nye kompetencer skal implementeres i virksomheden, er nyt i forhold til det 'typiske' vejledningstilbud, hvor VEU-centrets vejledningsindsats primært ligger forud for kompetenceudviklingen.

#### Resultat

*Læringskontrakten* er ikke effektueret i virksomheder endnu.

VEU-center Nordsjælland har også fokus på transfer og har gode erfaringer med arrangementer, hvor virksomhedsledere inviteres til møder om *Transfer og Implementering*.

**Case 10: Implementeringsfasen er afgørende for udbytte af kompetenceudviklingsforløb**Baggrund

*Transfer- og implementeringsmøder* er blevet til på baggrund af konsulenternes oplevelse af, at der ikke arbejdes aktivt med implementeringsplaner i virksomhederne.

Indsats

Møderne fokuserer derfor på, hvorfor og hvordan virksomheder på leder- og teamlederniveau skal arbejde strategisk med og udføre implementeringsplaner før, under og efter kursusudtagelse.<sup>20</sup> Det er generelt konsulenternes erfaring, at ledelsespersoner er helt centrale i forhold til at arbejde med transfer i virksomhederne. Konsulenterne oplyser derfor, at de arbejder ud fra en vejledningspolitik, hvor transfer opfattes og introduceres for virksomhederne som en integreret del af kompetenceudviklingen. Samtidig arbejder VEU-centret på et projekt om kompetenceudvikling i form af sidemandsoplæring, hvis hensigt også er at danne baggrund for en større transferværdi.

Resultat

Projektet har fået mange positive tilbagemeldinger, og der er derfor nedsat en arbejdsgruppe, der videreudvikler projektets ide.

Eksemplerne viser, hvordan VEU-centrene har fokus på transfer fx med henblik på at udvide rammerne for det nuværende vejledningstilbud og skabe mulighed for, at virksomhederne bruger VEU-centret og vejledningstilbuddet gennem hele kompetenceudviklingsprocessen og på sigt forhåbentlig i forhold til systematisk strategisk uddannelsesplanlægning. Konsulenterne vurderer, at fokus på transfer og tiltag i forhold hertil endvidere vil bidrage til, at virksomhederne kan opfatte VEU-centrene som en samarbejdspartner, det er naturligt at henvende sig til, når der opstår et behov for kompetenceudvikling i virksomheden. Samtidig anses fokuset som bidragende i forhold til at ændre virksomheders opfattelse af videre- og efteruddannelse fra enkeltstående kurser til mere sammenhængende uddannelsesforløb.

<sup>20</sup> Forløbet har mødt nogen modstand fra de større virksomheder/kommuner. Modstanden skyldes, at den specifikke arbejdstid, der bruges i forhold til at arbejde med implementeringsplaner, ikke giver godtgørelser. En konsulent oplyser, at VEU-centrene gerne ville kunne tilbyde uddannelse i implementeringsstrategier til virksomhederne, men da det ikke ligger indenfor AMU-udbuddet, bliver kurser som disse indtægtsdækket virksomhed og dermed ikke så attraktive for virksomheder/kommuner.

## Opsummering

### Konkrete erfaringer

Det er den helt overordnede og gennemgående erfaring, at metoderne til kompetenceafklaring må tilpasses den enkelte virksomhed med hensynstagen til dennes kultur, erfaring med og viden om uddannelse. Kompetencebehovene afklares konkret ved hjælp af mange forskellige metoder og fører til kompetenceudviklingsforløb af forskellig art. Det er målet for konsulenternes indsats, at der bliver tale om et mere langsigtet partnerskab med virksomhederne, hvor uddannelsesplanlægningen bliver strategisk. Afklaringen er en måde at skabe bevidsthed om 'uddannelse'.

I forhold til metoder baseret på regional videnindsamling viser casene,

- hvordan VEU-centrene anvender metoder til strategisk planlægning af længere forløb, der blandt andet indebærer trinvis tiltag der spænder fra etablering af samarbejde mellem VEU-centret og virksomhed til den endelige igangsættelse af uddannelses- eller kompetenceudviklingsforløb
- hvordan VEU-centrene anvender metoder til strategisk og langsigtet uddannelsesplanlægning blandt andet med udgangspunkt i (fokus på) etablering af partnerskab mellem VEU-center og virksomhed
- hvordan VEU-centrene arbejder med en strategisk registrering af de behov, der af forskellige årsager ikke umiddelbart kan imødekommes, blandt andet med henblik på at dække forskellige virksomheders behov, der er svære at løse enkeltvis.

I forhold til metoder baseret på viden fra sektor/brancheniveau eksemplificerer casene

- frugtbare og fleksible samarbejder mellem VEU-centre og virksomheder/kommuner, herunder hvordan AMU-systemet imødekommer kompetenceudviklingsbehov ved at tilpasse og udvikle nye uddannelsesforløb
- at når der igangsættes kompetenceudviklingsforløb, der svarer til modtagergruppens behov, kan interessen sprede sig som ringe i vandet, eksempelvis forløbet for nye dagplejere (case 1).

I forhold til metoder baseret på indsamling af viden på virksomheds- og medarbejderniveau illustrerer casene,

- hvordan VEU-centrenes opsøgende vejledning fører til afklaring af individuelle behov
- hvordan afklaringerne imødekommes blandt andet af fagfaglige og specifikt målrettede forløb, der af kursister opleves som effektive og relevante. På baggrund af virksomhedernes nye erfaring med voksen- og efteruddannelse tænkes disse forløb som et muligt afsæt for en indføring af en mere strategisk uddannelsesplanlægning i virksomhederne.

Overordnet viser de forskellige cases, hvordan VEU-centrene arbejder fleksibelt i forhold til de forskellige virksomheder og deres både erkendte og ikke-erkendte behov. Således fører behovsafklaringer til, at virksomhederne kommer i gang med kompetenceudviklingsforløb, der er målrettet virksomhedernes behov (case 1-6).

Endelig viser erfaringerne, at mens konsulenterne hidtil typisk har været involverede i forhold til afklaring og iværksættelse af kompetenceudviklingsforløb, er der nu fra konsulenternes side et udbredt ønske om at blive mere involveret i "efter-fasen", hvor de nye kompetencer implementeres i virksomheden (transfer) – et tiltag, der er god erfaring med i VEU-centrene.

### Fremadrettede perspektiver

Denne erfaringsindsamling om VEU-centrenes kompetencebehovsafklaring i forhold til små og mellemstore virksomheder peger på nogle overordnede perspektiver, som VEU-centre og -konsulenter, ud fra såvel et strategisk som et operativt perspektiv, er optagede af i forhold til deres vejledningsvirksomhed. Perspektiverne, der er indbyrdes relaterede, drejer sig om:

- at arbejde med *relationen* mellem virksomhed og VEU-konsulent/skole. De fleste konsulenter ønsker et samarbejde med virksomheder, der er baseret på et partnerskabsforhold. Forholdet indebærer dels, at virksomheder kan betragte VEU-centret/skolerne som samarbejdspartnere på lige fod med fx leverandører, dels at samarbejdet er længerevarende, fremfor sporadisk i forhold til individuelt opståede behov.
- at arbejde mod en opfattelse af kompetenceudvikling som et integreret grundvilkår i virksomhedskulturer
- at arbejde mod integration af strategisk uddannelsesplanlægning, således at virksomhederne i stedet for fra tid til anden at tilmelde medarbejdere enkeltstående kurser, tænker i sammenhængende uddannelsesforløb
- at VEU-centrene tilbyder helhedsorienteret vejledning overfor virksomhederne

Konsulenterne lægger i forhold til disse perspektiver vægt på, at fleksibilitet og åbenhed i forhold til virksomhedernes forskelligartede behov også fremadrettet er nøgleord for vellykkede og længerevarende samarbejder mellem VEU-centre og virksomheder.

## Referenceliste

AMU Uddannelse til medarbejdere på opholdssteder og døgninstitutioner:

[http://www.sosusj.dk/media/451316/d\\_gnass\\_060212.pdf](http://www.sosusj.dk/media/451316/d_gnass_060212.pdf)

AMU Kursustilbud til dagplejere: <http://en.calameo.com/read/0004423681384062fbdab>

ARGO (2012). *Fra Kursus til sammenhængende uddannelsesforløb*. Afsluttende evaluering, juni 2012. Upubliceret.

Christensen, Gerd & Michael Søgaard Larsen (2011). *Viden om vejledning*. København: Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning.

COWI (2011) *Projekt Samarbejde og Partnerskab. Midtvejsevaluering*. EUC Nord – Netværk Nordjylland. [http://www.sampar.dk/wp-content/uploads/2011/11/Evaluering\\_sampar\\_ver03.pdf](http://www.sampar.dk/wp-content/uploads/2011/11/Evaluering_sampar_ver03.pdf)

EVA(2008). *Nyt AMU – med fokus på kompetencer og fleksibilitet*. (Danmarks Evalueringsinstitut)

EVA (2010). *De nye VEU-centre. Erfaringer fra VEU-centrenes etablering*. (Midtvejsevaluering).

EVA (2012). *Evaluering af VEU-centrene. Vurdering af styreform, samarbejde og resultater*. Evalueringsrapport.

EVA (2012). *AMU som springbræt til fortsat uddannelse*. (Danmarks Evalueringsinstitut)

Larsen, Niels, Steen Høyrup Pedersen & Morten Lassen (2010). *Når kompetenceudvikling får uddannelsesplanlægning til at gå fra koncepterne*. (Temahæfte 4). København: Nationalt Center for Kompetenceudvikling.

Larson, Anne & Bjarne Wahlgren (2009). *Virksomheder og voksenvejledningsnetværk*. København: Nationalt Center for Kompetenceudvikling.

Lassen, Morten (2009). *Når kompetenceudvikling er noget, vi gør*. (Temahæfte 2). København: Nationalt Center for Kompetenceudvikling.

Lassen, Morten (2010). *Når kompetenceudvikling er noget, vi måske skal have mere af*. (Temahæfte 3). København: Nationalt Center for Kompetenceudvikling.

UVM (2011) *Afdækning af voksen- og efteruddannelsesbehov. Inspirationsmateriale til VEU-centrene*. UVM 2011. <http://www.e-pages.dk/uvm/36/>

VEU-rådet (2011). *Strategiske indsatsområder. Rådet for Voksen- og Efteruddannelse. VEU-rådet – december 2011*. Udgivet af Ministeriet for Børn og Undervisning.