



**Erfaringsopsamling fra  
voksenvejledningsnetværkene  
En analyse på tværs**

**København oktober 2009**

## Forord

Dette notat sammenfatter erfaringer fra de 22 voksenvejledningsnetværk arbejde med vejledning og rådgivning.

Erfaringsopsamlingen er en mindre delundersøgelse. Datamaterialet baserer sig på et rapporteringsskema til samtlige 22 netværk. Delundersøgelsen skal supplere hovedundersøgelsen af voksenvejledningsnetværkene. Hovedundersøgelsen gennemføres af Videncenter for uddannelses- og erhvervsvejledning (VUE).

Det er hensigten med undersøgelsen, at erfaringer og resultater skal kunne indgå i det fremadrettede arbejde med vejledning og rådgivning, herunder i arbejdet med VEU-centrene.

Delundersøgelsen er gennemført af Anne Larson og Bjarne Wahlgren for NCK.

Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet har finansieret delundersøgelsen.

Bjarne Wahlgren  
Oktober 2009

### Om NCK

Nationalt Center for Kompetenceudvikling indsamler, dokumenterer og formidler viden om voksen- og efteruddannelse og kompetenceudvikling i offentlige og private virksomheder.

Opgaven løses i et samarbejde mellem medarbejdere fra Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet, Anvendt Kommunal Forskning, Videncenter for uddannelses- og erhvervsvejledning, Nationalt Videncenter for Realkompetencevurderinger og CARMA, Aalborg Universitet.

Besøg [www.ncfk.dk](http://www.ncfk.dk)

## Indholdsfortegnelse

Sammenfatning.....	4
Baggrund.....	5
En sammenhængende og professionel voksenvejledning .....	6
Nye uddannelsesforløb .....	8
Kontakten til virksomheder .....	9
Kontakten til kortuddannede.....	11
Professionalisering af vejledere/konsulenter .....	12
Barrierer for arbejdet .....	13
På tværs.....	14
Undersøgelsens metode .....	14
Referencer .....	15

## Sammenfatning

Hvilke erfaringer kan drages fra etableringen af de 22 voksenvejledningsnetværk? Netværkskoordinatorene, der samlet besidder omfattende og kvalificeret viden om dette, har givet deres systematiske tilbagemeldinger på spørgsmålet. Deres erfaringer udgør et solidt grundlag for det fremadrettede arbejde, herunder udvikling af VEU-centre.

Erfaringerne kan sammenfattes således:

### Institutionssamarbejdet

Der skal sikres en samarbejdsstruktur, som giver alle involverede institutioner en fordel af at være med. På den baggrund kan erfaringer med institutionssamarbejdet opsummeres som:

- Der skal arbejdes systematisk på at etablere et institutionelt fællesskab. Det kan gøres på mange måder. Netværkene har afprøvet en række, der synes at give gode resultater.
- Der skal sikres en klar involvering fra de deltagende institutioner – gerne sikret gennem forpligtende tilsagn fra institutionsledelserne.
- Der skal etableres et fagligt fællesskab på konsulentniveau med stort kendskab til de involverede institutioners kapacitet og faglige tilbud.
- Der skal etableres en klar ledelsesstruktur, hvor centerlederens beføjelser er veldefinerede.

### Nye uddannelsesforløb

Erfaringer med etablering af nye uddannelsesforløb er begrænsede. De kan sammenfattes således:

- Samarbejdet mellem uddannelsesinstitutioner giver nye muligheder for nyorientering af uddannelsesforløb, der i højere grad matcher både deltageres og virksomheders differentierede behov.
- Uddannelsesinstitutionerne har – i en vis udstrækning – grebet mulighederne og igangsat (eller videreført) dette arbejde, som vurderes som fremgangsrigt.

### Kontakten til virksomhederne

Der er nogenlunde enslydende erfaringer med kontakten til virksomhederne:

- Etablering af kontakt til virksomhederne er 'en lang og sej proces', som løbende skal holdes i live.
- Kontakten skal være opsøgende, intensiv, stabil og personlig.
- Virksomheden foretrækker konsulenter og samarbejde frem for sælgere af uddannelse.
- Kontakten til små og mellemstore virksomheder er særligt ressourcekrævende i forhold til udbyttet og skal derfor have en særlig prioritering.

### **Kontakten til kortuddannede**

Erfaringer med kontakten til de kortuddannede er:

- At kontakten primært er gået gennem virksomhederne.
- Specifik opsøgning på virksomheder i forhold til behov fungerer. Bredt anlagte kampagner fungerer ikke.
- Kontakten skal være intensiv og fokuseret mod målgruppens specifikke behov

### **Professionalisering af medarbejdere**

Erfaringerne med professionalisering af medarbejdere kan sammenfattes til:

- Der er gode erfaringer med to forskellige former for kompetenceudvikling: videndeling og systematisk uddannelse.
- Kompetenceudviklingen skal være praksisnær, fleksibel og knyttet til de behov som medarbejderne løbende har.

### **Væsentligste barrierer**

De væsentligste barrierer for arbejdet i netværkene er – ud over begrænsede ressourcer og netværkenes korte levetid – følgende:

- Organisatoriske og pædagogiske vanskeligheder ved at kombinere almen og erhvervsrettet voksenuddannelse.
- Virksomhedernes oplevede behov for kompetenceudvikling er meget differentieret.

Samlet set er konklusionen, at det enkelte netværks succes målt som igangsatte koordinerede aktiviteter kan forklares ud fra tre faktorer: Den koordinerende leders kompetence, de enkelte institutioners commitment på opgave og samarbejde og klangbunden lokalt, her især virksomhedernes erfaringer med og interesse for kompetenceudvikling.

## **Baggrund**

Dette notat sammenfatter erfaringer fra de 22 voksenvejledningsnetværk. Erfaringerne omfatter en række uddannelsespolitiske og planlægningsmæssige relevante forhold: samarbejdet mellem institutionerne i netværket, udvikling af nye uddannelsstilbud, kontakten til virksomheder, kontakten til kortuddannede, professionalisering af vejledere/konsulenter og barrierer for arbejdet.

Erfaringsopsamlingen er en mindre delundersøgelse. Den skal supplere hovedundersøgelsen af voksenvejledningsnetværkene. Hovedundersøgelsen baserer sig på datamateriale fra seks udvalgte netværk og de oplysninger, som netværkene leverer til Undervisningsministeriet. Delundersøgelsen er blevet til efter et ønske fra Undervisningsministeriet om en styrkelse af det 'kvantitative' datagrundlag i evalueringen. Det kvantitative datagrundlag skulle sikre en bredde i resultaternes udsigelseskraft. NCK er enig i denne betragtning og har derfor gennemført to supplerende delunder-

søgelse. Den her foreliggende undersøgelse og en analyse af virksomhedernes brug af voksenvejledningsnetværkene. Det sidste redegøres der for i et andet notat.

Der er lagt vægt på, at der er tale om en erfaringsopsamling med henblik på det fremadrettede arbejde, ikke mindst i en VEU-center sammenhæng. Analysen omfatter kun indirekte et evalueringsspektiv, idet der ikke foretages en vurdering af netværkenes aktiviteter i forhold til mål. Den vægt, som hermed lægges på erfaringsopsamlingen, er i overensstemmelse med den politiske aftale om VUE-centre, hvor der står:

*'Den aftalte evaluering af voksenvejledningsnetværkene i slutningen af 2009 ændres således, at den, for så vidt angår rådgivning af virksomheder og deres ansatte, belyser relevante erfaringer til brug for udvikling af VEU-centrene. Herudover skal den belyse behov i forhold til den individuelle vejledning, der kan danne baggrund for en eventuel beslutning om den fremtidige samlede voksenvejledningsindsats.'*

## En sammenhængende og professionel voksenvejledning

Med oprettelsen af voksenvejledningsnetværkene var formålet at etablere et formaliseret samarbejde mellem udbydere af voksen- og efteruddannelse om uddannelsesvejledning og –rådgivning rettet mod såvel enkelte voksne som virksomheder. Et væsentligt spørgsmål i relation til samarbejdet internt i de etablerede netværk er: Hvordan bliver samarbejdet andet og mere end bare et formelt samarbejde? Hvis formålet er, at brugerne skal "betjenes af en sammenhængende og professionel voksenvejledning", kræves der et reelt samarbejde<sup>1</sup>.

Med sammensætningen af de 22 voksenvejledningsnetværk er spørgsmålet om samarbejdet mellem de forskellige involverede institutioner derfor højest relevant. Det typiske netværk repræsenterer fire til seks institutioner. Det højeste antal uddannelsesinstitutioner involveret i et netværk er tolv. Samtidig spænder samarbejdet over forskellige typer af institutioner og dermed også over forskellige traditioner og kulturer. Netværkene samler både erhvervsrettede og almene uddannelsesinstitutioner.

Koordination mellem de involverede institutioner foretages af en fælles koordinator, en daglig leder. De fleste netværk har oprettet en koordinationsgruppe på tværs af institutionerne. Den kan omfatte konsulenter eller mellemledere. Det er en gennemgående erfaring, at **møderne i koordinationsgruppen skal være regelmæssige**. Ofte er også oprettet en styregruppe bestående af institutionsledere som i nogle tilfælde er suppleret med eksterne parter. Der meldes om positive erfaringer med såvel koordinationsgrupper som styregrupper med henblik på at skabe sammenhæng mellem institutionerne.

Enkelte netværk lægger vægt på, at den daglige leder ikke kommer fra nogen af de involverede institutioner, men tværtimod er neutral. Et forhold, der muligvis er særligt relevant i de netværk, der repræsenterer flere uddannelsesinstitutioner af samme type, for eksempel mere end et VUC eller mere end en handelsskole. I de tilfælde kan balancen mellem at være samarbejdspartnere og at være konkurrenter blive

<sup>1</sup> Aftale om bedre vejledning og rådgivning til beskæftigede og virksomheder, 18. juni 2007.

vanskelig. Det ser ikke ud til at betyde noget, om den netværksansvarlige kommer fra en af de involverede institutioner, så længe vedkommende er i stand til at tænke ud over sin egen institution.

Ikke overraskende understreger netværkene behovet for, at de medarbejdere, der står for kontakten til virksomheder og enkeltpersoner ikke alene har kendskab til deres egen uddannelsesinstitution, men også har **et bredt overblik over hvad de øvrige institutioner i netværket kan byde på** med hensyn til uddannelse. En tæt kontakt mellem de involverede institutioner er derfor en nødvendighed for samarbejdet. Det gælder såvel på ledelsesniveau som mellem konsulenterne/vejlederne, jf. ovenfor.

Som det fremgår af faktaarket om netværkenes arbejde fra juni 2009<sup>2</sup>, er samarbejdet mellem institutionerne ikke noget, der er kommet af sig selv. Det har taget tid og kræfter at nå dertil, og de institutioner, der har prøvet det før, har haft et forspring. I den forbindelse nævner enkelte netværk, at administrationen har været overraskende ressourcekrævende. Det er på den baggrund ikke overraskende, at enkelte netværk også fremhæver opbakning fra de involverede institutionsledelser som væsentligt for samarbejdet.

Netværkene vurderer, at de væsentligste initiativer, de har taget for at styrke samarbejdet mellem kerneinstitutionernes samarbejde, er etablering af en fælles konsulent/vejledergruppe, fælles opstartseminarer, jævnlige møder og andre fælles aktiviteter for konsulenter/vejledere fra de involverede institutioner med henblik på at styrke kendskabet til hinanden. Det gælder både kendskabet til, hvilke uddannelsesforløb de øvrige institutioner kan tilbyde, og kendskabet til forretningsgangene og kulturer i de involverede institutioner. Samarbejdet varierer i omfang mellem de forskellige netværk gående fra gensidig information og koordinering, til samarbejde om aktiviteter og integration af indsats.

En **tæt personlig kontakt mellem konsulenterne** gør det nemmere at kontakte de andre skoler med henblik på afklaring af konkrete spørgsmål eller i forbindelse med udvikling af fælles uddannelsesforløb. Enkelte netværk fremhæver desuden behovet for etablering af fælles CRM-system.

En del netværk har udviklet en fælles hjemmeside. Det er dog ikke alle netværk, der mener, at det har bidraget væsentligt til samarbejdet. Således nævner et par netværk brug af "for mange ressourcer" på etablering af en fælles hjemmeside som noget, de vil fraråde i forhold til det fremtidige arbejde i VEU-centrene.

Netværkene er blevet bedt om på baggrund af deres erfaringer at give de tre vigtigste råd med henblik på etablering af de kommende VEU-centre. Det er værd at bemærke, **at otte af ti centre fokuserer på samarbejdet mellem institutionerne** i deres rådgivning til det fremadrettede arbejde. Omdrejningspunktet er dilemmaet mellem konkurrence og samarbejde. De samarbejdende institutioner er samtidig konkurrenter om uddannelsesmarkedet.

I tilbagemeldingen fra et af netværkene formuleres dette forhold meget klart:

"Aktørerne i et VEU-center har ikke nødvendigvis sammenfaldende interesser eller behov. Hvis et fælles regionalt projekt skal lykkes, må der som udgangspunkt være en erkendelse af, at der kan skabes bedre re-

<sup>2</sup> *Bedre vejledning og rådgivning til beskæftigede og virksomheder - Faktaark som del af evalueringen af 22 voksenvejledningsnetværk, 2009*

sultater og udvikling, hvis parterne komplementerer hinanden. De skal dermed være indstillet på og i stand til at finde veje og samspilsområder, hvor forskellige interesser kommer til udfoldelse samtidig med, at der laves flere, mere kreative fælles tiltag.”

Som en konsekvens heraf, er det nødvendigt at:

”Alle niveauer hos de institutioner, som er involveret, skal således inddrages og forholde sig aktivt til centret med henblik på accept og ejerskab. I tilknytning hertil er det vigtigt, at der hersker klarhed over ledelsesstrukturen, da svage strukturer ikke fremmer samspillet”.

Det skal derfor **sikres en samarbejdsstruktur**, som giver alle involverede institutioner en fordel af at være med. På den baggrund kan erfaringer om institutions-samarbejdet opsummeres som:

- Der skal arbejdes systematisk på at etablere et institutionelt fællesskab. Der er mange måder, det kan gøres på. Netværkene har afprøvet en række, der synes at give gode resultater.
- Der skal sikres en klar involvering fra de involverede institutioner – gerne sikret gennem forpligtende tilsagn fra institutionsledelserne.
- Der skal etableres et fagligt fællesskab på konsulentniveau med stort kendskab til de involverede institutioners kapacitet og faglige tilbud.
- Der skal etableres en klar ledelsesstruktur, hvor centerlederens beføjelser er veldefinerede.

## Nye uddannelsesforløb

Voksenvejledningsnetværkene har, ud over at give et samlet og overskueligt uddannelsesudbud, også muligheden for at sammentænke og kombinere uddannelsesforløb fra de samarbejdende institutioner. Enten hele uddannelsesforløb eller kombinationer af forløb. Mest nærliggende i den sammenhæng er sammenhængen mellem almene og arbejdsmarkedsrettede forløb.

De fleste netværk har konkrete eksempler på etablering af nye uddannelsesforløb på tværs af de involverede institutioner. Der er dog tale om et meget begrænset antal. Det er især FVU i kombination med andre uddannelsesforløb, der nævnes. Fx ’etablering af en fast struktur for afholdelse af FVU-test på AMU’. Arbejdet med FVU forløbene drejer sig dels om at kombinere med andre forløb, dels om at finde fleksible afviklingsformer, der matcher deltagernes og virksomhedernes krav.

Nogle netværk oplyser, at der allerede inden etableringen af voksenvejledningsnetværkene foregik et samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne om tværinstitutionelle forløb, og at der arbejdes videre med disse.

Formålet med etableringen af nye forløb er, som det anføres, at give bedre muligheder for at imødekomme virksomhedernes behov med hensyn til kompetencer og fleksibel tilrettelæggelse. Fx ’opgradering af industrioperatøruddannelsen, så den bedre matcher de nordjyske virksomheders behov’. Eller ’Emma Gad for håndværkere’, som retter sig mod mindre virksomheder og udvikles i samarbejde mellem VUC, tekniske skoler og handelsskoler.



I de fleste tilfælde er uddannelsesforløbene dog så nye, eller de er alligevel ikke blevet gennemført, så det er vanskeligt at drage mere omfattende erfaringer på den baggrund.

De foreløbige erfaringer kan sammenfattes således:

- Samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne giver nye muligheder for nyorientering af uddannelsesforløb, der i højere grad matcher både deltageres og virksomheders behov.
- Uddannelsesinstitutionerne har grebet mulighederne og igangsat (eller videreført) dette arbejde, som vurderes som fremgangsrigt.

## Kontakten til virksomheder

Kontakten til små og mellemstore virksomheder har været et af fokuspunkterne for arbejdet i voksenvejledningsnetværkene.

De fleste netværk konstaterer, at kontakten til virksomhederne er en lang og sej proces. Man skal derfor ikke forvente hurtige resultater af indsatsen. Et netværk beskriver således kontakten til de mindre virksomheder som en investering i fremtidige uddannelsesaktiviteter. Er der først etableret en kontakt, er det desuden vigtigt, at kontakten fastholdes og følges op med jævne mellemrum.

Den første kontakt er i nogle netværk varetaget af professionelle telefon-kontakt firmaer. I andre netværk er alle led i kontakten varetaget af netværkenes vejledere/konsulenter. De netværk, der har benyttet sig af professionelle firmaer til den første kontakt, ser det som en effektiv måde at skabe god kontakt til virksomhederne. Det giver størst mål-opnåelse for de investerede ressourcer. Samtidig peges på, at denne første kontakt bør følges op af en kontakt af vejlederne/konsulenterne.

**Den personlige opsøgende kontakt** med virksomhederne fremhæves af de fleste netværk som den vigtigste enkeltfaktor. Det er en fordel, hvis virksomheden har en fast kontakt ved netværket. Flere af netværkene fremhæver således betydningen af et tillidsforhold mellem vejlederen/konsulenten og den enkelte virksomhed. Enkelte voksenvejledningsnetværk nævner desuden samarbejde med brancheorganisationer som en måde at skabe en legitim kontakt til virksomhederne.

Samtidig med, at hovedparten af netværkene fremhæver betydningen af den personlige kontakt, fremhæver flere også behovet for et fælles CRM-system, der sikrer en fælles oversigt over kontakten til områdets virksomheder. Et netværk nævner således problemer med kommunikationen mellem de involverede institutioner, der får netværket til at fremstå som uprofessionelt over for virksomhederne som et eksempel på et forhold, der er problematisk.

Nogle netværk er inde på betydningen af, hvilke begreber, der bruges i kontakten med virksomhederne. Som et eksempel nævnes, at det virker bedre at **omtale repræsentanterne fra netværket som konsulenter** end som vejledere. 'Virksomhederne lukker af, hvis de bliver præsenteret for en vejleder'. I forlængelse heraf lægger flere netværk vægt på, at det er væsentligt at vejlederne/konsulenterne ikke fremstår som sælgere af uddannelse, men i stedet som **"sparringspartnere"** for virksomhederne. Vejlederne/konsulenterne skal ikke alene være i stand til at rådgive virksomhederne om de forskellige muligheder for uddannelse af medarbejderne, men også om finansieringsmuligheder.

Der er forskellige opfattelser af, hvorvidt det er en god idé at medbringe brochurer og konkrete eksempler på uddannelsesforløb ved det første møde, eller om det bør vente, til man har talt med virksomheden om deres behov. De netværk, der mener, at man bør vente, fremfører, at det er vigtigt, at vejlederne/konsulenterne ikke fremstår som sælgere, jf. oven for. Ifølge disse netværk er der en øget risiko for dette, hvis der allerede ved det første møde orienteres om, hvad de forskellige uddannelsesinstitutioner kan tilbyde. De netværk, der er positive over for at medbringe konkrete forslag til uddannelser allerede ved det første møde, fremfører, at virksomhederne forventer det. Konklusionen er, at konsulenterne skal udvise en **fleksibilitet over for virksomhedernes behov** for kompetenceudvikling. Såvel i forhold til kortlægningen af behovene som i samarbejdet, når uddannelsestilbuddene skal realisere behovene.

Flere netværk erfarer, at den brede ufokuserede kontakt til virksomheder i form af annoncer/brochurer, plakater, fyraftensmøder og lignende som kontaktformer har vist sig mindre effektiv.

I forhold til indsatsen over for de små og mellemstore virksomheder peger flere netværk på særlige problemer. Ikke alene i forhold til planlægningen af uddannelsesforløb, der kræver et vist antal deltagere, men også i forhold til netværkenes måltal, der fokuserer på kontakt med flest mulige kortuddannede. Eftersom der i sagens natur ikke er mange ansatte i de små og mellemstore virksomheder, giver kontakten med hver af disse virksomheder ikke kontakt til mange medarbejdere. En anden udfordring i den forbindelse, der nævnes af nogle netværk, er det forhold, at mange af vejlederne/konsulenterne internt i uddannelsesinstitutionen bedømmes ud fra hvor mange kursister, de kan skaffe. Et netværk nævner, at det er vanskeligere at skabe en stabil kontakt til de helt små virksomheder.

Fokus på små og mellemstore virksomheder er relativt mere ressourcekrævende og forudsætter derfor andre måltal for uddannelsesinstitutionerne og for de enkelte vejledere/konsulenter. Kontakten forudsætter **omprioritering af ressourcer**. Et netværk har i den forbindelse erfaret, at en lokal incitamentsordning, der økonomisk har prioriteret kontakten til de små og mellemstore virksomheder, har øget omfanget af kontakt til denne type virksomheder.

Et andet fokusområde for voksenvejledningsnetværkenes kontakt til virksomhederne har været etablering af **uddannelsesambassadør-ordninger** ved virksomhederne. Et fokusområde, der ifølge netværkene har været særligt vanskeligt. Selv om uddannelsesambassadører kan være et godt middel til at skabe interesse for uddannelse blandt de kortuddannede medarbejdere, har det vist sig tidskrævende at etablere, og det har været vanskeligt at få nogen til at stille op. En af de barrierer for etableringen af uddannelsesambassadørordninger er uddannelsen af uddannelsesambassadørerne. Enkelte netværk erfarer i den forbindelse, at det har vist sig lettere at få medarbejdere til at stille op som uddannelsesambassadører, hvis de ikke først skal gennem et uddannelsesforløb, men at de efterfølgende kan komme det, når/hvis de oplever et behov som uddannelsesambassadører.

Netværkene peger nogenlunde enslydende på erfaringer med kontakten til virksomhederne:

- Etablering af kontakt til virksomhederne er 'en lang og sej proces'.
- Kontakten skal være opsøgende, intensiv, stabil og personlig.
- Virksomheden foretrækker konsulenter og samarbejde frem for sælgere af uddannelse.

- Kontakten til små og mellemstore virksomheder er særlig ressourcekrævende i forhold til udbyttet og skal derfor have en særlig prioritering.

## Kontakten til kortuddannede

Vejledningsnetværkene angiver næsten samstemmende erfaringer med henblik på, hvordan der skabes kontakt til gruppen af kortuddannede voksne. Både med hensyn til, hvad der virker, og hvad der ikke virker.

Den gennemgående erfaring er, at kontakten til kortuddannede går gennem virksomheden. Materialet giver ikke detaljerede oplysninger om de konkrete fremgangsmåder, men modellen er:

- Opsøgende kontakt til virksomhederne
- Sikring af accept fra ledelse og tillidsrepræsentanter
- Vejledning i forhold til konstaterede kompetencebehov

Kvalificeringsbehovet kan være i forhold til generelle og mere specifikke kompetencer på virksomhederne; men det kan også, som det nævnes af flere netværk, være i forhold til afskedigelser og ledighedstruede.

Halvdelen af netværkene nævner herudover kontakten gennem fagforeninger og til job-centre. En tredjedel nævner uddannelsesambassadører som led i strategien til kontakten til kortuddannede.

En konkret form er uddannelsesintern markedsføring, idet man tilbyder yderligere undervisning, fx FVU til deltagere, som allerede er i gang med uddannelse, fx et AMU-forløb.

Ét netværk gør en interessant antagelse: ”For kortuddannede forekommer det at være afgørende at de adresseres i grupper og gennemfører uddannelse i grupper i AMU systemet. De kortuddannede er i modsætning til de fagligt uddannede ikke så individuelle i deres valg af opkvalificering”. Det betyder, at den opsøgende virksomhed og den tilbudte kvalificering, må forholde sig til ’uddannelseskulturen’ på arbejdspladsen.<sup>3</sup>

**Hvad virker så ikke?** Baseret på afprøvning af en række forskellige kontaktformer til gruppen af kortuddannede peger netværkene på en række former, som ikke synes at have virkning, eller ikke synes at have tilstrækkelig virkning i forhold til de investerede ressourcer. Der nævnes en række eksempler på aktiviteter, som har haft mindre effekt: Gå hjem møder/stormøder på virksomhed, vejledning i fælles fora, vejledningshjørne på virksomhed, internetkampagner/digitale medier, hjemmesiden, TV- og radiospots, trykt materiale fx posters, plakater, brede kampagner fx vej-

---

<sup>3</sup> Set i forhold til den vægtning, som netværkene lægger på den opsøgende aktivitet på virksomhederne ligger der en klar udfordring i at koble disse aktiviteter til uddannelseskulturen på arbejdspladsen. Der findes en relativ stor viden om disse forhold, fx sammenfattet i *Arbejdspladsen som ramme for læring* (Wahlgren, 2002).

ledningsbus, annoncer og uddannelsesmesser. Der er dog også eksempler på, at nogle af de nævnte aktiviteter, synes af have givet resultater. Et par netværk nævner således uddannelsesmesser, særlige events og annoncer (i lokalaviser og fagblade) som mulige interesseskabende kontaktformer.

Valget af kontaktformer er bestemt af den konkrete kontekst, og effekten vil derfor variere over tid og sted. Der er derfor ikke baggrund for at sige, at en eller flere kontaktformer er vejen frem, eller at bestemte kontaktformer ikke vil have nogen virkning.

Der kan udkrystalliseres to gennemgående erfaringer på baggrund af, hvad der virker og ikke virker:

- Specifik opsøgning på virksomheder i forhold til behov fungerer. Bredt anlagte kampagner fungerer ikke.
- Kontakten skal være intensiv og fokuseret mod målgruppens specifikke behov<sup>4</sup>.

## Professionalisering af vejledere/konsulenter

En forudsætning for udviklingen af kvaliteten i vejledningen og rådgivningen er en systematisk udvikling af vejledernes og konsulenternes kompetence. Netværkene er enige i denne betragtning, men initiativerne til sikring og udvikling af denne kompetence er ikke omfattende.

Der er erfaringer dels med forskellige former for erfaringsudveksling og videndeling, dels med mere systematisk kompetenceudvikling.

De forskellige former for erfaringsudveksling og videndeling knytter sig alle til det centrale tema: Viden om hinanden og hinandens institutioner. Det er vigtigt, at der etableres en fælles viden, et fælles 'billede' – en 'vi-tankegang'. Videndelingen er et led i denne bestræbelse og en væsentlig del af kompetenceudviklingen.

Godt halvdelen af netværkene – med overvægt af de jyske – har sendt deres medarbejdere på en proceskonsulentuddannelse på diplomniveau. I materialet foreligger ingen systematisk vurdering af konsekvenserne af denne uddannelse for netværkets muligheder for at servicere virksomheder og brugere. Erfaringer med denne uddannelse er delte. Et netværk kommenterer spontant, at uddannelsen er 'skudt over målet' altså for omfattende og for akademisk, mens andre har fundet uddannelsen nyttig.

Andre netværk vælger en lidt anden fremgangsmåde, idet de udvikler deres 'eget professionaliseringsforløb' ad hoc i forhold til de behov, der opstår i konsulentgruppen. Indholdet i disse forløb knytter sig til de konkrete opgaver, som konsulenterne har, fx at kunne definere uddannelsesbehov, procesanalyse, uddannelsesplanlæg-

---

<sup>4</sup> En rapport om erfaringer med motivation, *Styrket motivation for deltagelse i AMU-aktiviteter – hvad skal der til?*, bekræfter disse resultater. Erfaringerne sammenfattes sloganagtigt således: *Skab visuel målrettet formidling, opsøg virksomheder aktivt og skab kontakten via dialog, tag udgangspunkt i virksomhederne verden, understøt strategisk tænkning i kompetenceudvikling og målret kampagner direkte mod bestemte målgrupper* (Elsborg, 2009).

ning for medarbejdere, salgsteknik, viden om kompetencefonde, netværksfacilitering, kursus i small talk, konfliktløsning eller coaching. Der synes ikke at være lagt vægt på særlige kompetencer i forhold til motivation af kortuddannede – i det mindste rapporteres der ikke herom.

Herudover foreligger kun få erfaringer om kvalificering af medarbejdere. Der er enkelte kommentarer, som peger på bevidstheden af nye roller i forhold til virksomhederne. Fx forskellen mellem 'at sælge uddannelse' og at kunne kortlægge uddannelsesbehov og tilrettelægge kompetenceudvikling i forhold hertil, jf. ovenfor. Et netværk markerer en ny vinkel, idet de ser kompetenceudviklingen som en udvikling fra 'kursusleverandør til kompetencepartner'. Det sidste synes meget perspektivrigt i en fremtidig indholdsbestemmelse af VEU-centrenes kompetencefelt.

Erfaringerne med professionalisering af medarbejdere kan sammenfattes til:

- Der er gode erfaringer med forskellige former for kompetenceudvikling: Videndeling og systematisk uddannelse.
- Kompetenceudviklingen skal være praksisnær, fleksibel og knyttet til de behov som medarbejderne løbende har.

## Barrierer for arbejdet

Netværkene peger på forskellige barrierer, som gør det vanskeligt at opfylde deres mål. Generelt – og ikke overraskende – er det korte tidsperspektiv og de begrænsede ressourcer til realiseringen af forskellige aktiviteter, fx kompetenceudvikling af medarbejdere, gennemgående temaer i beskrivelserne af barrierer. Tilsvarende på det generelle niveau beskriver en række netværk vanskelighederne ved at realisere de forestillinger, som ligger bag netværkenes etablering. Det gælder uddannelsesambassadører, hvor virksomhederne ikke kan afse de fornødne ressourcer til ordningen. Det gælder realiseringen af virksomhedsnetværk. Mange virksomheder har ikke 'behov for flere netværk', som det rapporteres i en sammenhæng. De på papiret gode ideer møder modstand, når de skal realiseres i praksis. Især i forhold til små og mellemstore virksomheder.

Den korte tidshorisont har gjort det vanskeligt at tilknytte kvalificeret personale. Dette problem forstærkes af, at det er vanskeligt (eller har været vanskeligt) at fastholde en stabil medarbejdergruppe.

Flere netværk beskriver, hvordan forestillingerne om henholdsvis Individuel Kompetencevurdering (IKV) og samspillet mellem Forberedende Voksenundervisning og Arbejdsmarkedsuddannelserne er vanskelige at realisere. Erfaringerne fra netværkene er, at sådanne aktiviteter generelt er for ressourcekrævende i forhold til de resultater, der opnås set fra virksomhedernes side. 'Argumenterne er gode og vinder lydhørhed, men rent faktisk at få det gennemført i virksomhederne er vanskeligere', siges det i en rapport. Herudover møder netop samspillet mellem FVU og AMU modstand, fordi forløbene bliver for lange (og for dyre), og fordi mange medarbejdere ikke ønsker at gå i gang med sådanne forløb. De lovgivningsmæssige forhold og

forskelle i de uddannelseskulturer, som er mellem de forskellige udbydere, viser sig også som barrierer.<sup>5</sup>

Sammenfattende knytter de væsentligste barrierer sig til – ud over begrænsede ressourcer og netværkenes korte levetid – følgende:

- Organisatoriske og pædagogiske vanskeligheder ved at kombinere almen og erhvervsrettet voksenuddannelse.
- Virksomhedernes oplevede behov for kompetenceudvikling er meget differentieret.

## På tværs

Sammenfatningen af erfaringerne fra de 22 netværk som de er beskrevet oven for er foretaget på tværs. På tværs af urbaniseringsgrad, på tværs af antallet af samarbejdende institutioner i de enkelte netværk og på tværs af de formulerede strategier i de enkelte netværk. På baggrund af det foreliggende materiale er det ikke muligt at differentiere erfaringerne yderligere, da der ikke fremstår markante forskelle mellem de tre kategorier.

Vi har tilsvarende sammenlignet erfaringerne på tværs af de seks udvalgte netværk i evalueringen og de resterende 16 netværk. Der kan ikke konstateres væsentlige forskelle i de indhøstede erfaringer mellem de to grupper. På den baggrund er det en rimelig antagelse, at hovedundersøgelsens konklusioner, som baserer sig på de seks netværk, kan generaliseres til det samlede antal netværk.

Det er vor antagelse, at det enkelte netværks succes målt som igangsatte koordinerede aktiviteter kan forklares ud fra tre faktorer: Den koordinerende leders kompetence, de enkelte institutioners commitment på opgave og samarbejde og endelig klangbunden lokalt, her især virksomhedernes erfaringer med og interesse for kompetenceudvikling.

## Undersøgelsens metode

Undersøgelsen baserer sig på et datamateriale fra de 22 voksenvejledningsnetværk. Hvert netværk har udfyldt et skema, hvor der er redegjort for erfaringer i forhold til en række temaer og indsatsområder. Skemaet skulle udfyldes i perioden 17. august til 28. august 2009. Halvdelen indkom senere, og det sidste skema kom den 10. september.

Temaerne og spørgsmålene i skemaet er afstemt med dataindsamlingen i hovedundersøgelsen og med Undervisningsministeriets ønsker til oplysninger. Den konkrete

---

<sup>5</sup> Tværinstitutionelt samarbejde mellem den almene og den arbejdsmarkedsrettede voksenundervisning, mellem VUC og AMU, har været et tema med vekslende intensitet i de sidste tyve års udviklingsarbejde, fx i forbindelse med Voksenuddannelsespuljen. Erfaringerne – såvel de pædagogiske som de organisatoriske – peger på vanskeligheder i lighed med dem, som vejledningsnetværkene har mødt, men peger også på forhold, som kan befordre samarbejdet. Se Evaluering af voksenuddannelsespuljen (Aarkrog, 1995).

udformning af spørgsmålene er afprøvet i to omgange i forhold til to netværkspersoner med henblik på relevans og forståelse af spørgsmålene. Den 1. september deltog NCK i et møde med netværkene med henblik på gensidig afklaring af temaernes og skemaets indhold.

Samtlige netværk har besvaret skemaet. Der er, som forventeligt, forskelle i kvaliteten af besvarelsene. Omkring en tredjedel af besvarelses er grundige, reflekterede og velbegrundede, mens de resterende er mere summariske. Der er ingen systematiske kvalitetsforskelle mellem de seks udvalgte netværks besvarelses på den ene side og de resterende 16 besvarelses på den anden. I enkelte tilfælde, hvor vi har ønsket besvarelses uddybet, har vi kontaktet netværket telefonisk.

Det samlede spørgeskema samt følgeskrivelse kan ses på [www.ncfk.dk](http://www.ncfk.dk) under 'projekter' og evaluering.

Sammenfatningen af erfaringer fra de 22 skemaer er foretaget ud fra hyppigheden i de rapporterede erfaringer, kvaliteten i begrundelserne og graden af nyorientering i aktiviteter.

## Referencer

- Bedre vejledning og rådgivning til beskæftigede og virksomheder - Faktaark som del af evalueringen af 22 voksenvvejledningsnetværk* (juni 2009). København: National Center for Kompetenceudvikling.
- Elsborg, S. (2009). *Styrket motivation for deltagelse i AMU-aktiviteter - hvad skal der til?* Copenhagen: Nationalt Center for Kompetenceudvikling.
- Wahlgren, B. e. a. (2002). *Refleksion og læring: kompetenceudvikling i arbejdslivet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Aarkrog, V., Ramsøe, A., Storgaard, A., Wahlgren, B. (1995). *VUP - Erfaringer og perspektiver*. København: Forskningscenter for Voksenuddannelse - Statens Erhvervspædagogiske Læreruddannelse.