

Evaluering af VEU-centrene

Vurdering af styreform, samarbejde og resultater

2012

Evaluering af VEU-centrene

© 2012 Danmarks Evalueringsinstitut

Trykt hos Rosendahls–Schultz grafisk

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bestilles hos:

Alle boghandlere

40,- kr. inkl. moms

ISBN 978-87-7958-657-4

Foto: Mette Bendixsen, Thomas Søndergaard

Indhold

Forord	7
1 Resume	9
2 Indledning	11
2.1 Design og metode	13
2.1.1 Datakilder til at belyse organisatorisk integration	13
2.1.2 Datakilder til at belyse resultater	14
2.1.3 Tværgående datakilder	15
2.2 Organisering og bemanning	15
2.3 Sparring med forskere og høring	16
2.4 Rapportens opbygning	16
3 Mål og rammer for VEU-centrenes arbejde	19
3.1 VEU-centrenes organisering	19
3.2 De strategiske mål	21
3.2.1 Kontraktstyring og resultatmål	21
3.2.2 De politiske visioner bag de strategiske indsatsområder	22
3.3 VEU-centrenes strategiske position	24
3.3.1 De økonomiske rammer for VEU-centrene i 2010-2012	24
3.3.2 Udviklingen i aktivitet på AMU	25
4 VEU-center-chefernes vurdering af styringsrammen	27
4.1 Status på samarbejdet	27
4.2 Styringsudfordringer	29
4.2.1 Manglende opbakning til VEU-center-ideen	32
4.2.2 Fastholdelse af fuld opbakning	33

4.3	Strategier til at skabe værdi i VEU-centrene	35
4.3.1	Værdi gennem samarbejde og arbejdsdeling	36
4.3.2	Værdi gennem opkvalificering af konsulenter	37
4.3.3	Værdi gennem ekstern profilering	38
4.4	Opsummering	40
5	Konsulentgruppens vurdering af konstruktionen og samarbejdet	43
5.1	Konsulenternes vurdering af konstruktionen	43
5.1.1	Institutionsledelsen prioriterer samarbejdet	44
5.1.2	Hverken lettere eller sværere at imødekomme virksomhedernes behov	45
5.1.3	Velegnet ramme til det virksomhedsopsøgende arbejde	46
5.1.4	VEU-centrene løser ikke i sig selv udfordringen med AMU og FVU	48
5.2	Samarbejdspartnere eller konkurrenter?	49
5.2.1	VEU-center-identitet under opbygning	49
5.2.2	Kun få ser de øvrige institutioner som konkurrenter	50
5.2.3	Ikke alle oplever de øvrige institutioner som samarbejdspartnere	51
5.2.4	Tværinstitutionelt samarbejde opleves som status quo eller styrket	53
6	Samarbejdet i praksis	55
6.1	Overblik over det samlede uddannelsesudbud	55
6.1.1	Høj grad af fokus på udbuddet	56
6.1.2	Godt kendskab til hinandens udbud	57
6.2	Samarbejdet på tværs af institutioner	58
6.2.1	Variierende grader af samarbejde	58
6.2.2	Begrænset samarbejde om ideudvikling og erfaringsudveksling	60
6.2.3	Begrænset omfang af fælles markedsføring	62
6.3	Henvisning af kursister og virksomheder	63
6.3.1	Et flertal af konsulenter henviser kursister og virksomheder	63
6.3.2	Kun begrænset interessekonflikt	65
6.4	Forslag til forbedringer	66
6.5	Opsummering	68
7	VEU-centrene er på vej mod organisatorisk integration	69
7.1	Identifikation, samarbejdsperspektiv og ledelsens opbakning har betydning for konsulenternes vurderinger	70
7.2	Organisatorisk integration	71
7.2.3	Positiv synergi er et muligt samarbejdsspor i VEU-centrene	73

7.2.4	Opbakning til værtsinstitutionen, ledelsens opbakning og hyppige møder skaber organisatorisk integration	74
7.3	Opsummering	75
8	Når VEU-centrene deres kontraktmål?	77
8.1	Resultater i forhold til udviklingskontrakten	77
8.1.1	Styrket vejledning og rådgivning til små og mellemstore virksomheder	79
8.1.2	FVU-test og deltagere i FVU	82
8.1.3	Øget samspil mellem FVU og AMU	84
8.1.4	Bedre tilpasning af uddannelsesindsatsen til brugernes og arbejdsmarkedets behov	87
8.1.5	Styrket samspil mellem VEU-indsatsen og den regionale erhvervs- og beskæftigelsesudvikling	88
8.1.6	Effektive VEU-centre, der sikrer fælles opgaveløsning og institutionssamarbejde om VEU-indsatsen	89
8.2	Opsummering	89
9	Virksomhedernes vurdering af VEU-centrene	91
9.1	Godt kendskab til VEU-centrene	92
9.2	Virksomhederne er overvejende tilfredse med VEU-centrene	93
9.2.1	Ikke alle repræsenterer hele VEU-centret i deres virksomhedskontakt	93
9.2.2	Møde med VEU-centret fører til et markant bedre kendskab til udbuddet	94
9.2.3	Virksomhederne er positive i deres vurdering af mødet med VEU-centrene	95
9.3	Opsummering	98
10	Konklusion og fremtidsscenarier for VEU-centrene	99
10.1	Hvad fungerer godt, og hvad er vanskeligt at løse for VEU-centrene?	100
10.2	Mulige fremtidige modeller for VEU-centrene	102
10.2.1	Minimalmodellen	102
10.2.2	Udviklingsmodellen	102
10.2.3	Reformmodellen	102
Appendiks		
Appendiks A:	Skabelon for afrapportering af VEU-centrenes udviklingskontrakt	105
Appendiks B:	Udkast til udviklingskontrakt 2011-2012	113
Appendiks C:	Metodeappendiks	121
Appendiks D:	Referencer	137

Forord

Den 1. januar 2010 blev der etableret 13 VEU-centre med henblik på at styrke den samlede kvalitet og effekt af voksen- og efteruddannelsesindsatsen for kortuddannede.

Oprettelsen af VEU-centrene har haft til hensigt at skabe én indgang særligt for nye brugere af VEU-systemet, og VEU-centrene skal på den måde skabe større overskuelighed på tværs af uddannelsesudbuddet. Institutionen, hvor VEU-centret er forankret, har desuden haft en særlig koordinerende rolle i forhold til det virksomhedsopsøgende arbejde, samspillet mellem AMU og FVU samt samspillet mellem VEU-indsatsen og den regionale erhvervs- og beskæftigelsesudvikling.

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) besluttede med sin handlingsplan for 2010 at følge VEU-centrene fra deres oprettelse den 1. januar 2010. I november 2010 udkom midtvejsevalueringen "De nye VEU-centre", der gjorde status over erfaringerne fra opstartsfasen. I denne rapport fremlægger vi resultaterne af den afsluttende evaluering af VEU-centrene. Rapporten vurderer VEU-centrenes resultater set i lyset af de politiske mål, der lå bag VEU-center-reformen, og ser på, hvor langt VEU-centrene er kommet med at skabe et forpligtende samarbejde på tværs af de institutioner, der indgår i VEU-centrene.

Rapporten henvender sig til alle med interesse for voksen- og efteruddannelse på et grundlæggende niveau. Vi håber især, at rapporten vil give beslutningstagere, udbyderne af AMU og VUC'erne et godt grundlag for det videre arbejde med at løse de opgaver, der ligger inden for VEU-centrenes rammer.

Agi Csonka
Direktør for EVA

1 Resume

VEU-centrene er kommet langt i de to år, de har eksisteret, og institutionerne i VEU-centrene har tilsammen leveret en række vigtige resultater. Fx har VEU-centrene lavet aftaler om afdækning af uddannelsesbehov med 16.186 små og mellemstore virksomheder. I 4.696 små og mellemstore virksomheder er der indgået aftaler om opkvalificering af ansatte.

Dermed har VEU-centrene medvirket til at øge kendskabet til AMU og FVU i små og mellemstore virksomheder, hvilket var ét af mange politiske mål med oprettelsen af VEU-centrene.

Samtidig er det lykkedes VEU-centrene at øge antallet af AMU-kursister, der får vurderet deres basale færdigheder, markant. Mere end seks gange så mange kursister fik vurderet deres færdigheder i 2011 sammenlignet med 2009. Det betyder, at langt flere får afgjort, om de har behov for at få styrket deres almene dansk- og matematikfærdigheder. Også dette er et vigtigt resultat for at komme nærmere den politiske målsætning om at nå 40.000 kursister årligt inden for forberedende voksenundervisning (FVU).

Omverdenen har også bemærket, at VEU-centrene er kommet til. 55 % af de danske virksomheder har kendskab til VEU-centrenes eksistens, uafhængigt af om de har været i kontakt med et VEU-center eller ej. 86 % af de virksomheder, der har været i kontakt med VEU-centrene, vurderer, at de har fået et bedre overblik over efteruddannelsesmulighederne for de faglærte og ufaglærte medarbejdere i virksomheden.

Evalueringen viser dog også, at der er plads til forbedringer i samarbejdet på en række områder. Ikke alle konsulenter har tiltro til, at VEU-centrene er en velfungerende ramme til at nå de politiske mål, og i enkelte VEU-centre oplever VEU-center-cheferne vanskeligheder med at få opbakning til at markedsføre VEU-centrene som én indgang til grundlæggende og erhvervsrettet VEU. Andre VEU-centre har svært ved at definere, hvorfor den enkelte institution skal afsætte tid og ressourcer til at indgå i arbejdet. Begge tilfælde afspejler et centralt styringsdilemma – VEU-centrene er sat i verden for at løse en række komplekse opgaver, men er udstyret med et svagt ledelsesmandat.

VEU-centrene har derfor svært ved at indfri de politiske ambitioner, der handler om på et strategisk niveau at koordinere uddannelsesudbuddet i regionen og sikre en vis grad af specialisering af viden og kompetencer. I den nuværende konstruktion er institutionernes autonomi bevaret, hvilket gør det vanskeligt at træffe beslutninger, der rækker ud over den enkelte institutions interesse.

Evalueringen viser altså, at der er nogle grundlæggende udfordringer i konstruktionen, hvis det politiske mål er, at samarbejdet skal intensiveres i form af en mere rationel styring af uddannelsesudbuddet, så det bedst muligt matcher brugernes samlede behov. Det peger på tre forskellige fremtidsscenerier for VEU-centrene, alt afhængigt af hvilke mål der fremadrettet skal sættes for VEU-centrenes arbejde:

Scenarie A: Minimalmodellen

Evalueringen viser, at VEU-centrene lykkes med at nå en række af de kvantitative mål, som blev fastsat i kontrakterne med Ministeriet for Børn og Undervisning. Fremadrettet vil VEU-centrene være en velegnet ramme til at sikre, at institutionerne arbejder med at nå enkle og specifikke politiske mål, der kan uddelegeres til hver enkelt institution. Samtidig kan VEU-centrene og institutionerne fortsat fungere som én indgang til sektoren i kraft af et fælles overblik over hinandens udbud. Resultatet vil være en slankere og mere fokuseret opgaveportefølje, som passer til VEU-centrenes nuværende organisering med løst koblede institutioner, hvor beslutninger er baseret på konsensus blandt alle institutioner.

Scenarie B: Udviklingsmodellen

Er målet at opretholde de nuværende politiske forventninger til VEU-centrene, bør VEU-centrene opjusteres, så de er i stand til at løse mere komplekse opgaver. Opjusteringen kan ske ved enten at udvide VEU-centrenes opgaveportefølje, at øge de økonomiske incitamenter til at løse opgaverne eller at styrke beslutningskompetencen i sekretariatet, fx ved at placere udbudsgodkendelserne på centerniveau eller ved at udvide konsulentkorpset, der er ansat i VEU-centret og ikke på en enkelt institution.

Scenarie C: Reformmodellen

En af udfordringerne ved at opjustere VEU-centrenes indflydelse er, at det skævrider balancen mellem partsinstitutionerne og værtsinstitutionen. En anden vej at gå er derfor at løfte VEU-centrene ud af institutionsrammen og etablere en institutionsuafhængig organisation med eget budget og egen medarbejderstab. Denne model vil eliminere det styringsdilemma, som denne rapport har peget på, men vil samtidig fjerne det virksomhedsopsøgende arbejde på de uddannelsesinstitutioner, der løbende har en tæt kontakt med virksomhederne og deres efteruddannelsesbehov.

2 Indledning

VK-regeringen besluttede i 2009 sammen med Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre at reformere VEU-området og styrke VEU rettet mod kortuddannede ved at samle en række uddannelsesinstitutioner og private udbydere i 13 VEU-centre. Beslutningen blev truffet på baggrund af forudgående trepartsforhandlinger i 2007 og drøftelser med arbejdsmarkedets parter i 2008.

Oprettelsen af VEU-centrene er det foreløbigt sidste skridt på vejen i en proces væk fra fri konkurrence mellem institutionerne på VEU-området og hen imod integrerede partnerskaber.

Målet med reformen var at:

- 1 Skabe større overskuelighed for brugerne om uddannelses tilbuddene, herunder ved at tilbyde brugerne rådgivning om, hvordan og hvor de kan få dækket deres uddannelsesbehov
- 2 Medvirke til at koordinere virksomhedsopsøgende arbejde, markedsføring og uddannelsesinstitutionernes rådgivning af virksomheder og ansatte og
- 3 Afdække behov for samt koordinere og iværksætte analysearbejde i forhold til uddannelsesindsatsen (lov nr. 1100 af 30. november 2009).

Formålet med denne rapport er at evaluere, om disse mål er blevet nået.

For at nå de politiske mål skal VEU-centrene indgå i et integreret partnerskab. Det består fx i at have overblik over hinandens udbud, informere bredt om det samlede udbud under virksomhedsbesøg og henvise virksomheder til andre uddannelsesinstitutioner, der bedre kan opfylde det konkrete behov. VEU-centrene har nået et højt niveau af organisatorisk integration, når det formelle partnerskab er etableret og omsat til et forpligtende samarbejde.

Det politiske rationale bag oprettelsen af VEU-centrene er altså, at VEU-centre med organisatorisk integrerede institutioner mere effektivt vil imødekomme virksomhedernes behov end VEU-centre, hvor institutionerne i højere grad konkurrerer om opgaverne.

Vi har derfor valgt at besvare spørgsmålet om, hvorvidt VEU-centrene har nået de politiske mål, ved at undersøge og sammenholde to aspekter af VEU-centrenes virke: På den ene side har vi undersøgt, om det er lykkedes at skabe organisatorisk integrerede VEU-centre. På den anden side har vi undersøgt, hvilke resultater VEU-centrene har opnået i løbet af deres første to leveår.

Vi har valgt at fokusere på begge aspekter af flere årsager. For det første er det vigtigt at vurdere, hvor langt VEU-centrene er kommet med at nå de mål, der er sat for deres arbejde. For det andet er det vigtigt at få et indblik i samarbejdsprocessen for at få en mere nuanceret forståelse af, om det er muligt at nå det politiske mål om et strategisk forpligtende samarbejde under de givne styringsbetingelser.

Vi har operationaliseret de to overordnede evalueringsspørgsmål om henholdsvis organisatorisk integration og omfang af resultater i fire konkrete undersøgelsesspørgsmål:

Organisatorisk integration

- Er VEU-centrenes nuværende struktur og styringsramme optimal i forhold til de opgaver, de skal løse?
- Er VEU-centrene blevet til integrerede partnerskaber på tværs af alle institutioner, der samarbejder og løser opgaver i fællesskab?

Resultater

- Når VEU-centrene de mål, de er forpligtet til i henhold til deres udviklingskontrakter med ministeriet?
- Har virksomhederne kendskab til VEU-centrene, og er de tilfredse med de ydelser, VEU-centrene leverer?

Evalueringen er en del af et større indsatsområde, som Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) påbegyndte i 2010, hvor vi følger VEU-centrenes arbejde. Rapporten er således det andet trin i EVA's følgeevaluering af VEU-centrene. Første trin var en midtvejsevaluering, der fokuserede på etableringen af VEU-centrene og det indledende arbejde med at få organiseringen af og rammerne for VEU-centrene etableret. Midtvejsevalueringen kan findes på www.eva.dk (EVA 2010: De nye VEU-centre). I 2012 følger et tredje projekt med særligt fokus på VEU-centrenes betydning for at skabe regional vækst.

2.1 Design og metode

Evalueringen af de 13 VEU-centre følger som nævnt to centrale hovedspor: et om organisatorisk integration og et om VEU-centrenes resultater. Evalueringen skal således både kortlægge, hvor langt VEU-centrene er nået med at etablere integrerede partnerskaber institutionerne imellem, og vurdere VEU-centrenes resultater i de to år, VEU-centrene har eksisteret.

Evalueringen bygger videre på midtvejsevalueringen (EVA 2010), der bestod af interview med direktørerne for alle værtsinstitutioner og direktørerne for udvalgte partsinstitutioner samt interview med medlemmer af centerrådene og VEU-rådet. De resultater, der blev fremlagt i midtvejs-evalueringen, indgår dermed også i den samlede evaluering af VEU-centrene. Enkelte steder henvises til resultaterne fra midtvejsevalueringen, men læsere med en særlig interesse for implementeringsfasen henvises til rapporten 'De nye VEU-centre – erfaringer fra VEU-centrenes etablering', som findes på www.eva.dk.

Denne evaluering baserer sig på en række forskellige datakilder, som på forskellig vis belyser enten den organisatoriske integration, VEU-centrenes resultater eller begge dele. Vi beskriver i de følgende afsnit, hvilke datakilder evalueringen baserer sig på, og hvad de hver især bidrager med i forhold til analysen.

2.1.1 Datakilder til at belyse organisatorisk integration

Til at belyse det første hovedspor om organisatorisk integration har vi valgt et design, der består af tre dele: kortlægning af mål og rammer for VEU-centrenes arbejde, afdækning af strategier for styring af VEU-centrene samt vurdering af indhold og omfang af samarbejdet institutionerne imellem. Nedenfor giver vi en kort beskrivelse af de datakilder, som bidrager til denne del af analysen. For en udfoldet beskrivelse henviser vi til metodeappendiks (appendiks C).

Deskresearch

EVA gennemførte en deskresearch i forbindelse med første del af følgeevalueringen af VEU-centrene, som kortlagde de politiske intentioner med VEU-center-konstruktionen. Denne evaluering trækker på viden herfra og supplerer den indledende deskresearch med en kort gennemgang af de økonomiske og styringsmæssige betingelser, som har indflydelse på VEU-centrenes arbejde.

Interviewundersøgelse blandt VEU-center-chefer

Vi har gennemført telefoninterview med alle 13 VEU-center-chefer i foråret 2011. Interviewene kortlægger VEU-center-chefernes syn på styringsrammen for VEU-centrene, og hvilke typer af styringsudfordringer de oplever. Interviewene danner grundlag for en analyse af VEU-centrenes styringsmæssige manøvrerum i forhold til at skabe en høj grad af organisatorisk integration. Vi bru-

ger også interviewene til at tegne et billede af VEU-centrenes forskellige strategier til dels at nå de politiske mål, dels at synliggøre VEU-centrenes potentiale.

Spørgeskemaundersøgelser blandt konsulentgruppen

Vi har gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt konsulenter på alle institutioner i VEU-centrene. Formålet er at få deres udsagn med i vores analyse og vurdering af, i hvilken grad VEU-centrene har formået at skabe en høj grad af organisatorisk integration mellem de deltagende institutioner. Konsulenternes besvarelser har således bidraget med et detaljeret indblik i, hvordan samarbejdet mellem konsulenterne er på tværs af institutionerne. 314 konsulenter, vejledere og undervisere deltog i spørgeskemaundersøgelsen. 262 personer besvarede spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 61 %.

2.1.2 Datakilder til at belyse resultater

Til at belyse det andet hovedspor om VEU-centrenes resultater har vi valgt et design, der består af to datakilder: VEU-centrenes egne afrapporteringer af deres resultater til Ministeriet for Børn og Undervisning og resultaterne af to spørgeskemaundersøgelser blandt virksomheder. Nedenfor giver vi en kort beskrivelse af de datakilder, som bidrager til dette andet hovedspor i analysen. For en udfoldet beskrivelse henviser vi til metodeappendiks (appendiks C).

VEU-centrenes udviklingskontrakter

Vi har gennemført en tværgående analyse af VEU-centrenes udviklingskontrakter for at vurdere, om VEU-centrene har nået de mål, som de har sat for perioden 2010-2011. Måltallene er fastlagt i samarbejde med ministeriet. Derved får vi et overblik over de faktiske resultater. Det skal bemærkes, at det er vanskeligt at sammenligne graden af målopfyldelse på tværs af VEU-centrene – for det første fordi nogle VEU-centre har opstillet meget ambitiøse mål, mens andre har sat barren lavere, og for det andet fordi VEU-centrene har haft forskellig registreringspraksis, når de af-rapporterer måltallene. Dette gør det vanskeligt at sammenligne især nogle resultatmål på tværs af VEU-centrene.

Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder

Der er gennemført to kvantitative virksomhedsundersøgelser som supplement til det øvrige design. Den ene undersøgelse afdækker virksomhedernes kendskab til VEU-centrene og er udsendt til et repræsentativt udsnit af virksomheder i Danmark. 1.200 virksomheder indgik i undersøgelsen. 642 virksomhedsrepræsentanter besvarede spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 54 %.

Den anden spørgeskemaundersøgelse afdækker virksomhedernes tilfredshed med VEU-centrenes rådgivning og vejledning og er udsendt til de virksomheder, som har haft kontakt til VEU-

centre. Også her indgik en stikprøve på 1.200 virksomheder i undersøgelsen. Repræsentanter for 689 virksomheder deltog i undersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på 57 %.

2.1.3 Tværgående datakilder

Herudover har vi gennemført tre casestudier og analyseret udviklingen i relevante registerdata. Begge datakilder er inddraget som grundlag for at analysere og vurdere begge hovedspor i evalueringen.

Casestudier

Der er gennemført casestudier på tre VEU-centre, der har haft hvert sit tematiske fokus:

- Det virksomhedsopsøgende samarbejde (VEU-center Syd)
- Samspillet mellem AMU og FVU (VEU-center Nordsjælland)
- Det regionale samspil (VEU-center Øst og Øerne).

De VEU-centre, der indgår i casestudiet, er udvalgt på baggrund af resultater af interviewundersøgelsen og spørgeskemaundersøgelsen blandt konsulenter. I casestudierne deltager en række informanter, herunder VEU-center-chefer, VEU-konsulenter fra både parts- og værtsinstitutioner, centerrådsformænd, en ledelsesrepræsentant for en partsinstitution, virksomhedsejere og øvrige centrale aktører, fx arbejdsgiverrepræsentanter og repræsentanter for det regionale samarbejde.

Casestudierne bidrager både med viden, der belyser styringsrammen og samarbejdet, og med viden, der giver et dybere indblik i VEU-centrenes arbejde med at nå de opstillede mål. Casestudierne præsenteres løbende gennem rapporten i små tekstbokse.

Registerdata

EVA har anvendt registerdata dels som baggrundsmateriale til at beskrive udviklingen i AMU-aktiviteten, dels til at kortlægge udviklingen på centrale områder, som VEU-centrene direkte har arbejdet med. Vi har således set på udviklingen i AMU-aktiviteten i de seneste fem år og på antallet af kursister, der får vurderet deres basale færdigheder, og antallet af kursister, der gennemfører FVU-forløb. Her er det værd at bemærke, at det er vanskeligt at afgøre, præcis hvilken betydning VEU-centrenes indsats har haft for udviklingen inden for mere generelle aktivitetsmål, fx udviklingen i FVU-aktiviteten.

2.2 Organisering og bemanding

Evalueringen er gennemført af en projektgruppe fra EVA bestående af:

- Evalueringskonsulent Christina Laugesen (projektleder)
- Evalueringskonsulent Sigurd Lauridsen
- Metodekonsulent Dorte Stage Petersen

- Metodekonsulent Thomas Hem Pedersen
- Kommunikationskonsulent Anne Breinhold Olsen
- Evalueringsmedarbejder Anna Maria Thorup
- Metodemedarbejder Matilde Bruun Hansen.

Dataindsamlingen har fundet sted i perioden januar 2011 til februar 2012. Projektgruppen har haft ansvaret for det metodiske design, undersøgelsesernes gennemførelse og den efterfølgende databehandling og analyse. Evalueringskonsulenterne Christina Laugesen og Sigurd Lauridsen har stået for rapportskrivningen i perioden december 2011 til marts 2012.

2.3 Sparring med forskere og høring

Projektgruppen har drøftet evalueringens resultater med to forskere inden for VEU-området, institutleder og lektor Morten Lassen fra Aalborg Universitet og direktør for Knowledge Lab ved Syddansk Universitet Niels Henrik Helms. Sparringsgruppen har læst det første rapportudkast og bidraget med input til fortolkningen af evalueringens resultater. Rapportens endelige udformning er dog alene EVA's ansvar. Der er gennemført en høring blandt de informanter, der har bidraget til de tre casestudier, i perioden 27. februar til 12. marts 2012. Ministeriet for Børn og Undervisning har i samme periode haft rapporten til gennemsyn for faktuelle fejl og mangler.

2.4 Rapportens opbygning

Ud over resume og indledning indeholder denne rapport følgende kapitler:

Kapitel 3 giver en introduktion til de politiske mål med VEU-centrene og VEU-centrenes organisering. Samtidig afdækker vi VEU-centrenes strategiske platform ved at gennemgå VEU-centrenes driftsmidler og se på udviklingen i AMU-aktiviteten i perioden 2007-2011.

Kapitel 4-7 besvarer de to undersøgelsesspørgsmål, der handler om VEU-centrenes samarbejde og den organisatoriske integration imellem institutionerne i et VEU-center. I kapitel 4 ser vi nærmere på, om VEU-centrenes nuværende struktur og styringsramme er optimal i forhold til de konkrete opgaver. Kapitlet bygger på interview med VEU-center-chefer og input fra casestudierne. Vi afdækker de styringsudfordringer, VEU-center-cheferne oplever, og præsenterer forskellige strategier til at synliggøre VEU-centrenes potentiale.

I kapitel 5 og 6 går vi fra det strategiske, ledelsesmæssige niveau til det operationelle konsulentniveau, der bærer samarbejdet i praksis. Kapitel 5 afdækker VEU-konsulenternes holdninger til konstruktionen, mens kapitel 6 ser på, hvordan samarbejdet i praksis udfolder sig.

I kapitel 7 ser vi på, hvilke baggrundsfaktorer der påvirker samarbejdet, og undersøger, hvor langt VEU-centrene er kommet med at fungere som integrerede partnerskaber, der samarbejder om det virksomhedsopsøgende arbejde, har overblik over hinandens udbud og henviser kursister og virksomheder til hinanden.

Kapitel 8 og 9 besvarer de to undersøgelsesspørgsmål, der omhandler VEU-centrenes resultater. I kapitel 8 afdækker vi, om VEU-centrene når de fælles resultatmål, som de har opstillet i udviklingskontrakterne med Ministeriet for Børn og Undervisning, mens vi i kapitel 9 ser nærmere på virksomhedernes vurderinger af VEU-centrene. Vi kortlægger virksomhedernes kendskab til VEU-centrene og ser på, hvor tilfredse virksomhederne er med de ydelser, VEU-centrene leverer. Kapitel 9 præsenterer udvalgte hovedresultater af de to virksomhedsundersøgelser. For den interesserede læser er der udarbejdet en særskilt rapport, der mere detaljeret præsenterer resultaterne af de to undersøgelser.

I kapitel 10 opsummerer vi evalueringens resultater i en samlet konklusion. Herefter ser vi med afsæt i rapportens konklusioner på mulige veje frem og præsenterer tre mulige fremtidsscenerier for VEU-centrene.

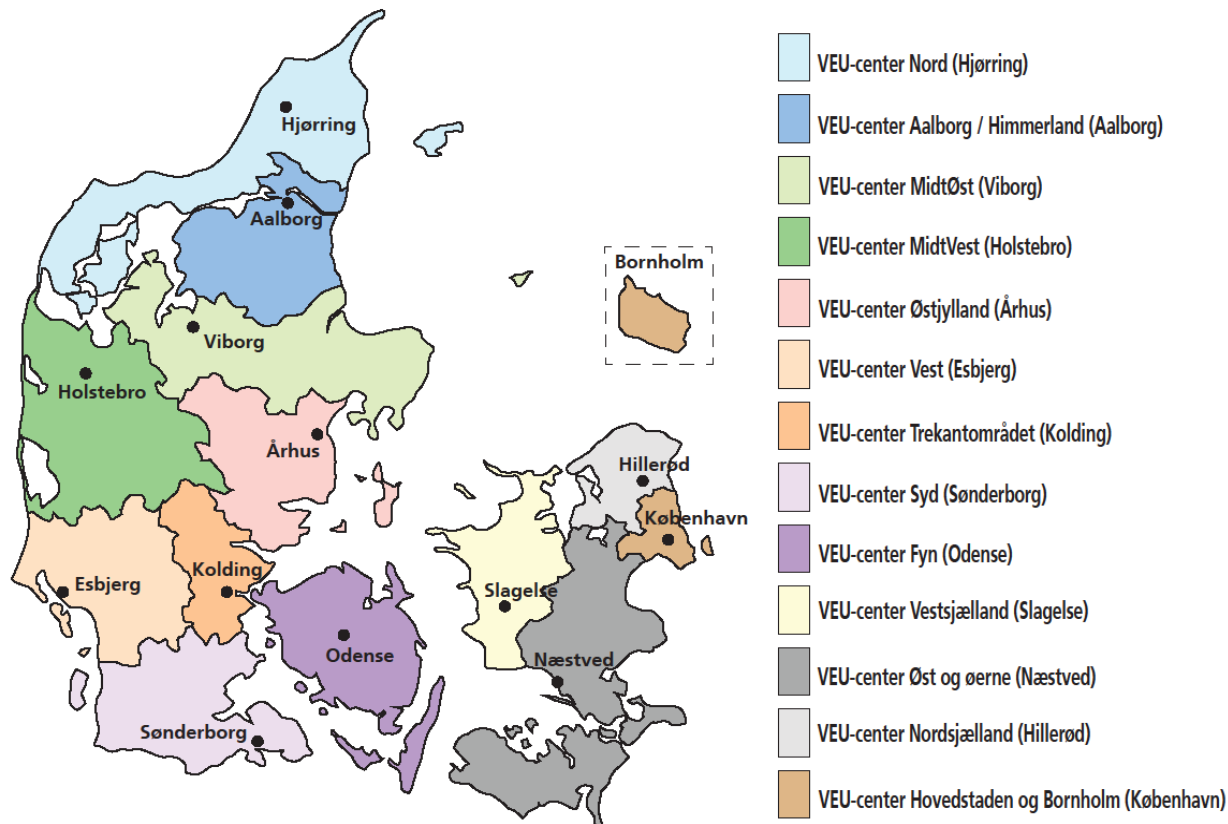
3 Mål og rammer for VEU-centrenes arbejde

3.1 VEU-centrenes organisering

VEU-centrene er placeret inden for Ministeriet for Børn og Undervisnings ressortområde. VEU-centrene består af en værtsinstitution, som altid er placeret på en uddannelsesinstitution, der udbyder AMU, og en række partsinstitutioner, som består af alle udbyderne af AMU og VUC'erne indenfor et givet geografisk område.

VEU-centrene består af forholdsvist løst koblede institutioner med deltagelse af en række konsulenter fra forskellige institutioner. Den formelle ledelse af VEU-centeret varetages af ledelse af værtsinstitutionen og dennes bestyrelse, mens den daglige administrative ledelse varetages af en VEU-center-chef. VEU-center-chefen, som altid er ansat på værtsinstitutionen, har dog ikke nogen formel bemyndigelse til at lede konsulenterne fra partsinstitutionerne, der indgår i VEU-center-arbejdet. Samtidig er det fortsat den enkelte institution, der tildeles udbudsret og har pligt til at opfylde de enkelte AMU-mål. Det betyder i praksis, at det kan være vanskeligt at udføre det virksomhedsopsøgende arbejde i fællesskab eller henvise videre til andre institutioner, da det kan påvirke institutionernes mulighed for at opretholde en udbudsgodkendelse.

Der er i alt 13 VEU-centre, som har hvert sit geografiske dækningsområde (se kortet nedenfor).



VEU-center-chefen refererer til direktøren for værtsinstitutionen, ligesom det også er værtsinstitutionens bestyrelse, der indgår kontrakt med og står til ansvar over for Ministeriet for Børn og Undervisning.

Samtidig er der tilknyttet et centerråd til hvert VEU-center. Centerrådet er sammensat af et bestyrelsesmedlem fra henholdsvis værtsinstitutionens og hver af partsinstitutionernes bestyrelser. Bestyrelsesmedlemmet fra værtsinstitutionen varetager funktionen som enten formand eller næstformand for centerrådet. Posterne som formand og næstformand for centerrådet skal desuden varetages af henholdsvis en arbejdsgiver- og en arbejdstagerorganisation. Direktører fra partsinstitutioner, uddannelsesledere og andre relevante interessenter er i visse tilfælde tilfornordnet cen-

terrådene. Rådet har udelukkende en rådgivende funktion over for værtsinstitutionen, som formelt består i at afgive indstilling om den årlige handleplan og den årlige beretning om det regionale samspil. Det er værtsinstitutionens ledelse og bestyrelse, der træffer de endelige beslutninger vedrørende driften af VEU-centret.

På trods af at det overordnede driftsansvar er placeret hos VEU-centrets værtsinstitution, er partsinstitutionerne en integreret del af VEU-centret og moralsk ansvarlige for aktivt at indgå i partnerskabet samt rådgive brugere om udbud inden for samtlige institutioner i VEU-centret. Samtidig er retten til at udbyde AMU afhængig af, at den udbydende institution medvirker i et VEU-center.

3.2 De strategiske mål

De politiske parter bag oprettelsen af VEU-centrene havde, som indledningsvist beskrevet, som overordnet målsætning, at VEU-centrene skulle "skabe større overskuelighed for brugerne om de grundlæggende erhvervsrettede og almene voksenuddannelser, koordinere AMU-udbydernes virksomhedsopsøgende arbejde og markedsføring, varetage tværinstitutionelt samarbejde om vejledning og rådgivning af beskæftigede og virksomheder samt afdække behov for og koordinere analysearbejde i forhold til uddannelsesindsatsen" (Ministeriet for Børn og Undervisning 2009).

Disse mål har ministeriet udfoldet i fem strategiske mål for VEU-centrenes virke. Opfyldelsen af de strategiske mål opstillet af ministeriet sikres konkret gennem toårige udviklingskontrakter mellem ministeriet og VEU-centrene.

VEU-centrene er reguleret af følgende fem strategiske mål:

- Styrket og samordnet rådgivning til virksomheder og ansatte med særlig fokus på uddannelsesrelevante beskæftigede og små og mellemstore virksomheder
- Øget samspil mellem de grundlæggende almene voksenuddannelser og de erhvervsrettede voksenuddannelser
- Bedre tilpasning af uddannelsesindsatsen til brugernes og arbejdsmarkedets behov for voksen- og efteruddannelse
- Styrket samspil mellem voksen- og efteruddannelsesindsatsen og den regionale erhvervs- og beskæftigelsesudvikling
- Effektive VEU-centre, der sikrer fælles opgaveløsning og institutionssamarbejde om VEU-indsatsen (appendiks A).

3.2.1 Kontraktstyring og resultatmål

De strategiske mål er omdrejningspunktet i VEU-centrenes udviklingskontrakter, som udgør den formelle ramme om det konkrete arbejde. I kontrakterne er de strategiske indsatsområder operationaliseret i form af resultatmål og indikatorer, VEU-centrene skal nå ved bestemte milepæle. Ek-

sempelvis er resultatmål 1 i udviklingskontrakten for 2010-2011, at "nye brugere tilbydes koordineret tværinstitutionel rådgivning om almen- og erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse". En indikator for, om dette mål er nået, er, om der er etableret "én synlig og koordineret indgang for nye brugere til vejledning og rådgivning om VEU".

Resultatmål og indikatorer aftales mellem ministeriet og VEU-centrene. Dette sikrer en meningsfuld operationalisering af de overordnede strategiske mål for VEU-centrene. Efterfølgende aftaler VEU-centrene individuelle konkrete mål inden for rammerne af de overordnede resultatmål. Eksempelvis kan et VEU-center have et konkret mål om at have aftalt fx 300 virksomhedsbesøg med fokus på afdækning af behov for opkvalificering inden for rammerne af resultatmål 1. Samtidig aftales der i kontrakten milepæle for, hvornår besøgene senest skal være aftalt (se appendiks A). Kontrakten binder dog ikke institutionerne til at løse alle opgaver i fællesskab. I praksis er det muligt at løse opgaverne gennem en høj grad af arbejdsdeling institutionerne imellem.

I kontrakten skelnes mellem fælles landsdækkende resultatmål og VEU-centrenes egne resultatmål. Hensigten med dette er at give VEU-centrene mulighed for at fokusere på udfordringer, der er lokalt forankret, samtidig med at ministeriet har mulighed for at sætte fokus på nogle landsdækkende politiske målsætninger. I vores evaluering af kontraktmålene ser vi for overskuelighedens skyld alene på, om VEU-centrene når de fælles resultatmål.

Udviklingskontrakten for 2012-2013 viderefører i hovedtræk de samme strategiske indsatsområder som i første kontraktperiode, men med nye resultatmål og indikatorer. Fx handler resultatmålet om at skabe effektive VEU-centre i kontraktperioden 2010-2011 om at implementere en strategi for institutionssamarbejdet, mens det samme resultatmål i kontraktperioden 2012-2013 har fokus på at VEU-centrene sikrer en koordineret uddannelsesdækning og medvirker til at udnytte særlige spidskompetencer hos uddannelsesinstitutionerne. Derudover er realkompetencevurderinger tilføjet som et nyt indsatsområde. Målet her er, at flere brugere skal gennemføre en individuel kompetencevurdering og opnå formel anerkendelse.

3.2.2 De politiske visioner bag de strategiske indsatsområder

Bag de fem strategiske mål og resultatmålene inden for hvert indsatsområde ligger en række mere abstrakte politiske mål og visioner for VEU-centrenes oprettelse, som bl.a. er beskrevet i opgavenotatet om VEU-centrene og i det inspirationsmateriale, som Ministeriet for Børn og Undervisning udgav i 2010. Dertil kommer det undervisningsmateriale (uddannelsen af VEU-agenter), som ministeriet udarbejdede i 2010 i samarbejde med fire VEU-centre. Vurderingen af, om VEU-centrene har levet op til de politiske visioner bag oprettelsen, foretages altså ikke alene ved at se på resultatmålene inden for de fem strategiske indsatsområder, selvom indsatsområderne naturligt udspringer af den politiske aftale om VEU-centrene.

En del af den politiske begrundelse for at oprette VEU-centrene var et ønske om at skabe mere fleksible og effektive efteruddannelsesmuligheder for virksomheder inden for grundlæggende almen- og erhvervsrettet VEU. Politisk var der dermed et ønske om at gå væk fra en "først til mølle"-fordelingsmodel, hvor brugere primært modtog tilbud om ydelser fra den institution, de var i kontakt med, og over til en rationel fordelingsmodel, hvor brugerne bliver ledt hen til den institution, som bedst kan opfylde brugernes behov. I opgavenotatet beskrives VEU-centrenes hovedopgave således:

VEU-centrene skal bidrage til at styrke udbydernes strategiske fokus på voksen- og efteruddannelse og skal i deres opgaveløsning tilstræbe, at rådgivning til virksomheder og ansatte og til de borgere, som henvender sig, sker således, at brugernes behov for at få dækket deres uddannelsesmæssige behov kommer i centrum, og at den regionale uddannelsesdækning bliver tilgodeset (Ministeriet for Børn og Undervisning 2009).

Både det større fokus på at sætte brugernes behov i centrum og målet om at sikre en regional uddannelsesdækning stiller krav til samarbejdet, som ligger delvist ud over de definerede resultatmål. Fx defineres det også som en VEU-center-opgave at koordinere AMU-udbydernes udbud og udbudspolitik (Ministeriet for Børn og Undervisning 2009) – et mål, der ikke direkte indgår i udviklingskontrakten.

Når vi i denne evaluering vurderer, om VEU-centrene løser deres opgaver på tilfredsstillende vis, bliver opgaveløsningen altså også holdt op imod de bredere politiske intentioner med VEU-centrene.

Samtidig vurderes opgaveløsningen også i forhold til de rammer, der er afstukket for VEU-centrenes arbejde. Ministeriet har gennem udviklingskontrakter forsøgt at stimulere institutionerne til at fordele virksomheder ud fra et hensyn til, hvilken institution der bedst opfylder brugernes behov, frem for ud fra institutionernes egeninteresse i flere kunder. Dette er dog ikke ensbetydende med, at institutionernes incitament til at "skaffe kunder" til sig selv er afskaffet. De enkelte institutioner har fortsat et økonomisk incitament til at gennemføre uddannelsesforløb for flest mulige brugere. Det er derfor også væsentligt at se på, hvilken betydning de generelle incitamentsstrukturer i VEU-sektoren har for VEU-centrenes muligheder for at nå de politiske mål og indfri de politiske forventninger. I det følgende afsnit ser vi nærmere på dette.

3.3 VEU-centrenes strategiske position

3.3.1 De økonomiske rammer for VEU-centrene i 2010-2012

For at få et klart billede af VEU-centrenes strategiske position er det nødvendigt at forstå de økonomiske rammer, der regulerer henholdsvis VEU-centrene og de institutioner, VEU-centrene består af (udbyderne af AMU og VUC'erne).

VEU-centrene har en fast grundbevilling til drift på 1 mio. kr. årligt pr. center. Derudover er der afsat i alt 35 mio. kr. i perioden 2010-2012 til at videreføre vejlednings- og rådgivningsindsatsen over for virksomheder og beskæftigede med særligt henblik på de kortuddannede (politisk aftale af 5. november 2009). Endelig blev der tilbage i 2006 afsat 63,5 mio. kr. i perioden 2010-2012 til opfølgende vejledning om forberedende voksenundervisning (FVU) fra globaliseringspuljen.

Den samlede ramme for VEU-centrenes aktiviteter udgør dermed 137,5 mio. kr. Hvert VEU-center modtager som nævnt 1 mio. kr. årligt til drift af sekretariatet. De øvrige midler fordeles mellem de 13 VEU-centre på baggrund af antallet af kortuddannede i deres dækningsområde. Det betyder i praksis, at de økonomiske midler varierer betydeligt mellem VEU-centrene, der får tildelt fra omkring 1,5 mio. kr. til 6,5 mio. kr. årligt.

Uanset hvilken samlet bevilling VEU-centrene modtager, er det dog stadig en beskedent sum i forhold til den del af institutionernes midler, som stammer fra de aktivitetsbaserede taxameterbevillinger. Institutioner i VEU-centrene får således primært allokeret midler gennem aktivitetsbaserede taxameterbevillinger og kun sekundært gennem de afsatte midler til VEU-centrene.

Omfanget af de allokerede midler fra aktivitetsbaserede taxameterbevillinger er imidlertid blevet mindre siden 1. januar 2011. Det er sket som følge af den genopretningsplan, som VK-regeringen vedtog for dansk økonomi i 2010 som svar på den økonomiske krise.

Ifølge VK-regeringens egne beregninger medførte genopretningspakken og finansloven i 2011 en besparelse på det samlede VEU-område på 585 mio. kr. – hvoraf hovedparten hentes på det almene og det erhvervsrettede niveau (Olesen mfl. 2011). Denne udvikling har haft markant indvirkning på VEU-udbydernes økonomi.

Siden 2011 er en række tilskudsregler blevet ændret. Med genopretningspakken blev både VEU- og SVU-godtgørelsen reduceret til 80 % af dagpengesatsen, og der blev indført et prisloft på 3.500 kr. pr. kursusuge i forbindelse med seks ugers selvvalgt uddannelse. Prisloftet bliver dog fra 1. april 2012 rullet tilbage som følge af finanslovsaftalen for 2012 mellem S-R-SF-regeringen og Enhedslisten. Reduktionen i godtgørelsessatsen må forventes at påvirke arbejdsgivernes incita-

ment til at sende medarbejdere på efteruddannelse i negativ retning med et muligt fald i AMU-aktiviteten til følge.

3.3.2 Udviklingen i aktivitet på AMU

Noget tyder på, at de ændrede tilskudsregler har haft en betydning for aktiviteten på AMU. Antallet af kursister falder markant fra 2010-2011, jf. tabel 1. Bemærk, at aktivitetstallet for 2011 alene baserer sig på de første tre kvartaler.

Tabel 1
Antal AMU-kursister i 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	1.-3. kvartal 2010	1.-3. kvartal 2011
Antal kursister	631.552	755.068	1.056.627	1.042.180	756.496	509.346

Kilde: Datatræk fra AMU-statistikken. Bemærk, at personer, der deltager i flere kurser, tæller med flere gange. Bemærk, at aktivitetstallet for 2011 p.t. kun er opgjort til og med tredje kvartal.

VEU-centrene blev etableret i en tid, hvor AMU-aktiviteten var opadgående. Den tendens er ændret fra og med 2011. Sammenligner vi aktiviteten til og med tredje kvartal i 2010 med aktiviteten i samme periode i 2011, falder aktiviteten med 33 %. En anden medvirkende forklaring på den faldende aktivitet kan dog også findes i den generelle opstramning i tilskudsudbetalingen, der var resultatet af nultolerancepolitikken møntet på de uddannelsesinstitutioner, der ikke overholder AMU's regelsæt.

Det er rimeligt at formode, at aktivitetsnedgangen og de ændrede økonomiske betingelser har haft betydning for, hvor højt de deltagende institutioner har prioriteret samarbejdet i VEU-centret. I en tid hvor VEU-området rammes af besparelser, kan der være en risiko for, at institutionerne har vendt opmærksomheden væk fra VEU-centrenes opgaver og rettet den mod aktiviteter, der har større betydning for deres økonomi.

Samlet set virker det rimeligt at konkludere, at VEU-centrenes strategiske position i øjeblikket er udfordret af den økonomiske krise og de deraf følgende besparelser på VEU-området. Det kan i praksis betyde, at det er vanskeligt at få virksomhederne til at prioritere efteruddannelse. Samtidig kan det også være sværere for VEU-centrene at forpligte institutionerne til at indgå i et samarbejde, fordi et fald i aktiviteten flere steder allerede har medført en reduktion i antallet af undervisere og konsulenter. Også disse ændrede rammebetingelser er det vigtigt at være opmærksom på, når VEU-centrenes resultater i de følgende kapitler evalueres.

I det følgende kapitel vender vi blikket mod de 13 VEU-center-chefer og deres vurdering af den styringsramme, som er skitseret i dette kapitel.

4 VEU-center-chefernes vurdering af styringsrammen

VEU-center-cheferne oplever en række ledelsesmæssige udfordringer ved den måde, VEU-centrene er organiseret på – udfordringer, som har betydning for VEU-centrenes mulighed for at nå de strategiske mål. Det viser vores analyse i dette kapitel, der bygger på telefoninterview med samtlige 13 VEU-center-chefer og input fra casestudierne.

Kapitlet undersøger, om VEU-centrenes nuværende struktur og styringsrammer er optimale i forhold til de opgaver, VEU-centrene skal løse. Dermed giver kapitlet et svar på det første evalueringsspørgsmål om organisatorisk integration.

Som det fremgår af kapitel 3, består VEU-centrene af forholdsvist løst koblede institutioner, og VEU-center-chefen har ikke nogen formel ledelseskompetence over for VEU-konsulenter, der er ansat på partsinstitutionerne.

VEU-centrenes struktur gør det vanskeligt at skabe handlekraft i en organisation, hvor beslutninger skal tages i fællesskab. Denne udfordring oplever især de VEU-center-chefer, som generelt savner tillid og opbakning til VEU-center-ideen fra alle de deltagende institutioner. Herudover oplever VEU-center-cheferne, at strukturen gør det svært for dem at synliggøre over for partsinstitutionerne, hvad de får ud af at indgå i partnerskabet.

4.1 Status på samarbejdet

Alle VEU-center-chefer vurderer, at VEU-center-konstruktionen bidrager positivt til at nå de fem strategiske mål, der er sat fra politisk hold. Et andet hovedindtryk er, at samarbejdet er blevet styrket, og at konkurrencen mellem institutionerne er blevet mindre, siden VEU-centrene blev etableret.

VEU-center-cheferne vurderer således, at VEU-centrene er kommet et godt stykke vej i udviklingen fra en oprindelig konkurrenceposition over et løsere samarbejde i vejledningsnetværk til et formelt samarbejde, der bygger på, hvem der bedst løser opgaven. En VEU-center-chef udtrykker det på denne måde:

Det konkurrenceelement, vi tidligere havde så voldsomt uden på trøjen, det er elimineret rigtig meget. (...) Man benytter sig af hinanden, man hjælper hinanden, og man har stadigvæk fokus på sin egen organisations økonomi. Men man er meget mere åben over for at få opgaverne sendt videre til dem, der er bedst til at løse opgaverne. Så jeg vil sige, det er helt udpræget, at der er sket en meget, meget stor forbedring. Hvor vi førhen konkurrerede behårdt og syntes, at det var sjovt at konkurrere og udkonkurrere hinanden, hvis man kunne komme af sted med det, det er ligesom væk (EVA 2011, interview nr. 2).

VEU-center-cheferne fortæller, at en af forklaringerne på den mindskede konkurrence er, at VEU-centrene har forbedret kontakten mellem konsulenterne på institutionerne:

Folk omgås hinanden meget mere frit end førhen i tiden. Dvs., at man ringer til hinanden på kryds og tværs – og man gør det som en helt normal ting på tværs af institutionerne og snakker med hinanden om nogle ting (EVA 2011, interview nr. 9).

Det er også et gennemgående perspektiv i interviewundersøgelsen, at VEU-center-cheferne tror på selve ideen med VEU-centrene. Selvom en grundlæggende tro på konstruktionen er en forudsætning for at varetage opgaven som VEU-center-chef, så afspejler den et vigtigt engagement i opgaven – et engagement, som er essentielt for styringen af VEU-centrene og dermed for at nå de fastlagte mål.

Jeg tror, at denne her konstruktion den er bæredygtig, hvis man ellers vil det centralt, og man kan få de faglige organisationer til at bakke op om det. Fordi for mig at se så er det indlysende, at den har nogle kvaliteter i sig, som vi ikke kunne have løst som enkeltskoler. Det er helt oplagt, at brugerne vil kunne få leveret et bedre produkt, ved at vi arbejder sammen omkring de her ting (EVA 2011, interview nr. 7).

Men selvom VEU-center-cheferne grundlæggende har en positiv holdning til VEU-centrene og deres udvikling, oplever de også en række styringsudfordringer. Vi præsenterer disse styringsudfordringer i de følgende tre afsnit.

4.2 Styringsudfordringer

VEU-center-chefernes styringsmæssige udfordringer kommer til udtryk på forskellig vis, men har alle samme dilemma som omdrejningspunkt:

På den ene side har VEU-centrene brug for handlings- og beslutningskraft for at kunne løse en række komplekse og historisk set vanskelige opgaver. Det gælder både konkrete opgaver som fx at øge samspillet mellem AMU og FVU og strategiske opgaver som at skabe en fælles VEU-center-identitet. På den anden side har VEU-center-strukturen en relativt lav grad af sammenhængs- og ledelseskraft. Det betyder, at det kun er muligt at træffe beslutninger, alle er enige i. Der er ikke én instans, der på alle de deltagende institutioners vegne kan håndhæve én retning frem for en anden. En VEU-center-chef udtrykker udfordringen på følgende måde:

Min største ledelsesmæssige udfordring det er at skabe beslutnings- og handlekraft i en organisation, der har en forventning om konsensus. (...) At få handlekraft ind i noget, som kun i meget begrænset omfang er topstyret (EVA 2011, interview nr. 11).

Dette styringsdilemma er mere udtalt i nogle VEU-centre end i andre. Styringsdilemmaet påvirkes bl.a. af, hvordan samarbejdet historisk set har fungeret mellem institutionerne, og af om der har været uenighed om valget af værtsinstitutionen¹. Samtidig har VEU-centrene også forskellige regionale vilkår at operere under og i varierende grad projektmidler fra øvrige projekter, der understøtter de mål, som er opstillet i udviklingskontrakterne. Det forhold betyder også, at VEU-centrene har forskellige udgangspositioner for at løse de politisk definerede opgaver.

For alle VEU-centrene gælder det, at styringsdilemmaet er blevet forstærket på grund af den beskrevne nedgang i AMU-aktiviteten siden 2011, der har gjort det vanskeligt at skabe opbakning til VEU-centrene. Et dominerende perspektiv blandt VEU-center-cheferne er, at de oplever vanskeligheder med at fastholde fokus på opgaven og allokere ressourcer til VEU-centrene på grund af dette.

Det er lidt et paradoks at skulle beskæftige sig med efteruddannelse, når man har skåret så kraftigt i mulighederne for at gennemføre det, at det kan blive rigtig vanskeligt (EVA 2011, interview nr. 9).

Centerrådene kunne være et forum til at sikre, at institutionerne fastholdt et strategisk fokus på VEU-centrene – og drøftede VEU-centrenes strategiske udvikling. Samtidig har centerrådene også mulighed for at spille en rolle i at sikre alle institutioners opbakning til den konkrete opgaveløs-

¹ Disse udfordringer i opstarten af VEU-centrene er nærmere beskrevet i EVA's midtvejsevaluering af VEU-centrene (EVA 2010: De nye VEU-centre).

ning. Det generelle indtryk fra interviewene er imidlertid, at centerrådene kun i få tilfælde er med til at sikre handlekraft og fremdrift – først og fremmest fordi centerrådene alene har en rådgivende funktion over for sekretariatet for VEU-centret og værtsinstitutionens bestyrelse. Tekstboksen nedenfor beskriver både nogle centrale udfordringer ved centerrådsstrukturen og nogle gode eksempler fra interview med både centerrådsformænd og VEU-center-chefer.

Hvad siger VEU-center-chefer og centerrådsformænd om centerrådets rolle?

- *Centerrådets rolle den kunne jeg godt tænke mig blev tydeligere. Og hvis man vil det her, så giv dem agt og magt, det er jo kompetente mennesker, der sidder der, og de skal ikke bare fnidre med en udviklingskontrakt og noget afrapportering (VEU-center-chef, interview nr. 2).*
- *De er simpelthen ikke dygtige nok. Der er ikke nok energi og drive i det. (...) Jeg kan godt have mine tvivl om, om de overhovedet går hjem på egen skole bagefter og siger – vi er i VEU-center-rådet blevet enige om sådan og sådan, så det er vi også her på egen skole nødt til at rette ind efter (VEU-center-chef, interview nr. 13).*
- *Jeg mener, vi skal tilbage til en politisk bestyrelse i centerrådet. (...) Det er jo fuldstændig vanvittigt, at en enkelt moderskole kan ligge og styre det her. (...) Det gør de jo ikke, men det kan de reelt gøre (centerrådsformand, casestudie nr. 3).*
- *Nu er kredsen udvidet med tilforordnede medlemmer fra det regionale område – RBR, erhvervsråd, jobcenter og også nogle andre skoler. (...) Internt i centerrådet har man nu overskud til, eller ønske om, at kunne kigge lidt bredere, sådan at det strategiske arbejde kommer til at fylde noget mere i forhold til at placere vores VEU-center centralt i regionale sammenhænge. Så er der sket en, for mig at se, god og fornuftig udviklingsproces (VEU-center-chef, interview nr. 7).*
- *De har knap nok sunket deres kaffe, før de går tilbage til deres bagland og respektive direktører og fører diskussionen videre ud i deres institution. Så jeg kan tydeligt mærke, at når vi har haft et centerrådsmøde, så kommer der nogle tanker og nogle diskussioner (...) og så kommer der lynhurtigt lidt liv i styregruppen og i tingene, og det er jo dejligt (VEU-center-chef, interview nr. 11).*

Kilde: Interview med VEU-center-chefer og centerrådsformænd.

Selvom citaterne illustrerer, at centerrådene nogle steder har fundet en fornuftig platform, så er det generelle indtryk ikke, at centerrådene for alvor bidrager til at løse det styringsdilemma, som VEU-center-cheferne oplever. VEU-centrene er delte i deres vurdering af, om direktørkredsen bør tilforordnes eller ej. De fleste steder er der fortsat tilfredshed med den indledende beslutning, men der er også eksempler på, at det indledende valg vedrørende direktørernes rolle i centerrådet på nogle områder har givet udfordringer.

Hvad siger VEU-center-chefer og centerrådsformænd om direktørkredsens rolle i VEU-center-rådet?

- *Når vi har centerrådsmøderne, så er det meget direktørerne, der udtaler sig. (...) De kan jo være nok så fornuftige, men de er jo sat til at varetage interesserne for deres egen institution, og det fremgår tydeligt (centerrådsformand, direktørerne er tilforordnet centerrådet).*
- *At direktørerne er til stede, sikrer, at vi får nogle bredere debatter, hvor de enkelte bestyrelsesmedlemmer på forhånd har haft nogle drøftelser med deres direktører. (...) Det er meget lettere for os i sekretariatet efterfølgende at komme videre ad den vej, som centerrådet nu har givet os, når direktørerne også har siddet i samme lokale (VEU-center-chef, direktørerne er tilforordnet centerrådet).*
- *Vi ser en hurtigere reaktionstid, vi ser en bedre forankring. Det er ressourceoptimering at gøre det på den måde (VEU-center-chef, direktørerne er tilforordnet centerrådet).*
- *Jeg er stærk tilhænger af den måde, vi har gjort det på. Det er jeg, fordi jeg synes, at den værdi, der er i et centerråd i forhold til et VEU-center, det tror jeg ikke, du får frem, hvis du har direktørerne med ved bordene, fordi de er langt mere skole- og uddannelsespolitiske og sætter nogle tydeligere skolepolitiske dagsordner (VEU-center-chef, direktørerne er ikke tilforordnet centerrådet).*
- *Jeg synes jo, at konstruktionen på mange måder er god. Jeg kan jo meget godt lide, at man har adgang til skolerne på forskelligt niveau. Men det ville også have givet fornuft på en eller anden måde at have involveret direktørerne i det her og taget dem i ed (VEU-center-chef, direktørerne er ikke tilforordnet centerrådet).*

Kilde: Interview med VEU-center-chefer og centerrådsformænd.

Den uenighed og uklarhed om centerrådets rolle, som midtvejsevalueringen kortlagde, er altså fortsat til stede. Midtvejsevalueringen kortlagde bl.a. at VEU-centrene er delt i to, når det kommer til at definere centerrådets opgave. I én gruppe af VEU-centre opfattes centerrådene som et strategisk rådgivende organ, der forholder sig til uddannelsesstrategiske problemstillinger og som ideelt set bør være uafhængig af institutionsinteresser. I den anden gruppe vurderes det som en nødvendighed at inddrage direktørkredsen, for at sikre et mere handlingsorienteret og operationelt centerråd.

Samtidig kortlægger denne evaluering at der, uanset opfattelsen af centerrådets rolle, er enighed om, at den nuværende konstruktion ikke er hensigtsmæssig, fordi centerrådets alene har en rådgivende funktion over for sekretariatet for VEU-centret og værtsinstitutionens bestyrelse. Disse to resultater kalder samlet set på en fornyet drøftelse af VEU-centerets fremtidige rolle.

I det følgende vender vi tilbage til VEU-center-chefernes styringsdilemma. Nogle steder er styringsdilemmaet særligt tydeligt, fordi det er vanskeligt at få opbakning til VEU-centerkonstruktionen. Andre steder er udfordringen at tydeliggøre, hvorfor institutionerne skal investere tid og ressourcer i samarbejdet.

4.2.1 Manglende opbakning til VEU-center-ideen

På de institutioner, hvor der er en lav grad af opbakning til VEU-center-ideen, oplever VEU-center-cheferne, at det skyldes både historiske uoverensstemmelser om valg af værtsinstitution og en grundlæggende skepsis over for VEU-center-ideen.

I disse VEU-centre er VEU-centerchefen typisk rekrutteret udefra for at undgå efterfølgende konflikt og for at sikre neutralitet. Det er også i disse VEU-centre, at vi ser det største ønske om at mindske flytningen af beslutnings- og styringskompetence fra de enkelte partsinstitutioner til VEU-center-sekretariatet. I nogle tilfælde opererer sekretariatet helt adskilt fra værtsinstitutionen.

I disse VEU-centre ses den ledelsesmæssige udfordring med et svagt mandat til central styring tydeligt.

Udviklingsarbejdet er overstået, og det er sagt meget højt og tydeligt, at vi nu er i drift. Så har du en anden organisation, der skal mobiliseres, og det giver udfordringer. (...) Der mangler den der dobbeltstreg under, at det er det her, vi vil, og det her, vi ser som VEU-centerets territorium (EVA 2011, interview nr. 11).

Manglende tilslutning til den grundlæggende VEU-center-idé med at have fokus på hele udbudet frem for blot på den enkelte institution gør det samtidig vanskeligt for VEU-centerchefen at diktere en retning.

Altså, nogle skoler de sagde jo i ramme alvor, at de nærmest helst ikke ville have, at der stod VEU-center på vores markedsføringsmateriale, de ville bare gerne have, at der stod skolernes navne. Det er et eksempel, hvor jeg ville have syntes, det var rigtig fint, at jeg kunne have sagt: "Jamen, ved I hvad, sådan her bliver det, fordi det er det eneste rigtige" (EVA 2011, interview nr. 13).

Når der er ringe opbakning til VEU-center-ideen, får VEU-center-cheferne et tilsvarende svagt ledelsesmandat, der alene kan aktiveres i kraft af de øvrige institutioners opbakning til projektet og direktørkredsens accept af de fælles projekter.

Fordi skolerne er selvstændige enheder, som har deres egne måder og egne strategier – så kan jeg jo sådan set ikke bryde ind i deres skole og sige: "I skal." Det har jeg ikke mandat til. (...) Jeg synes, det er svært, og jeg har ikke noget at trumfe med (EVA 2011, interview nr. 1).

Den manglende opbakning til rammen kan også kan genfindes på konsulentniveau, som vi præsenterer i kapitel 5. Ca. hver femte konsulent vurderer, at VEU-centrene i mindre grad eller slet ikke er velegnede som ramme til at gennemføre virksomhedsopbyggende arbejde.

VEU-center-cheferne, der står over for denne type basale ledelsesudfordringer, har et begrænset antal strenge at spille på. Et vigtigt instrument er udviklingskontrakten, som bliver et centralt styringsredskab. Kontrakten definerer en samarbejdsramme, som har autoritativ status, og som udgør et fælles afsæt for at diskutere, hvordan målene i kontrakten i praksis skal nås. På spørgsmålet om, hvorvidt der er klare rammer at lede ud fra, svarer en VEU-center-chef således:

Jeg har jo min udviklingskontrakt. På den måde har jeg et grundlag til at sige: "Det her skal vi nå". Og det er jo et grundlag, alle har tilsluttet sig, kan man sige (EVA 2011, interview nr. 1).

Generelt set oplever VEU-center-cheferne opbakning fra centrale interessenter og ministeriet som meget vigtig. Men ekstern opbakning til projektet er særlig vigtig, når institutionerne ikke bakker op.

4.2.2 Fastholdelse af fuld opbakning

Der er imidlertid en række VEU-centre, der er kommet videre og ikke længere bruger tid på at diskutere selve VEU-center-konstruktionen. De udfordringer, denne gruppe af VEU-centre møder, er ikke betinget af historiske uoverensstemmelser, men er affødt af, at det er vanskeligt for VEU-centrene at skabe tilstrækkelig værdi for institutionerne.

Er samarbejdskulturen til stede, bliver styringsopgaven for VEU-centerchefen markant lettere og fraværet af et egentligt ledelsesmandat mindre vigtigt. Den ledelsesmæssige hovedopgave er ikke længere at få opbakning til selve VEU-center-konstruktionen, men derimod at skabe en forretningsmodel, der tilgodeser både VEU-centret og de enkelte institutioner.

I udgangspunktet oplever VEU-centercheferne, at institutionerne bakker op om projektet, hvilket giver en mere solid ledelsesmæssig platform at agere ud fra:

Vi har gennem årene etableret et meget stærkt samarbejde, som har været medvirkende til, at vi har fået den konsensus, som vi har. (...) Med den historik, vi har, har vi ikke haft så svært ved at komme i gang som nogle af de andre VEU-centre (EVA 2011, interview nr. 10).

To centrale udfordringer

VEU-centercheferne, der har grundlæggende opbakning til ideen, står med to centrale udfordringer. På den ene side har VEU-centercheferne en central opgave med at synliggøre VEU-centrenes værdi gennem konkrete resultater. Så længe det ikke står lysende klart for partsinstitutionerne, hvad de får ud af at investere i samarbejdet, er det vanskeligt at opretholde den indledende gejst og opbakning til projektet.

Der er opbakning til strukturen. Men hvis jeg skal se lidt kritisk på det, så er det jo nu, at den begyndende interesse for opgaven skal manifestere sig i nogle resultater, der giver mening for brugerne og den enkelte partnerskole. Og som sikrer, at man kan se, at der er noget i det for os alle sammen (EVA 2011, interview nr. 7).

På den anden side oplever VEU-centercheferne, at det er vanskeligt at arbejde i en konstruktion, hvor de konsulenter, der skal investere tid i VEU-centret, ofte er ansat i en selvstændig institution. Problemet er, at der kan være en strukturel konflikt mellem VEU-centrets og institutionernes interesse.

VEU-centret er sat i verden til at løse en række politisk definerede opgaver, herunder – som det fremgår af tidligere kapitler – at skabe én indgang til VEU-området, at øge samspillet mellem AMU og FVU osv.

Flere VEU-chefer vurderer, at en optimal løsning af opgaverne vil kræve fx fælles markedsføring og koordination af udbud. Dette vil give synlighed over for virksomhederne og mere målrettede efteruddannelses tilbud. Institutionerne er imidlertid sjældent villige til at tage dette skridt, fordi de frygter at miste virksomhedskontakter. VEU-centrene befinder sig med andre ord i en position,

hvor de kan løse opgaverne et stykke af vejen, men hvor der fortsat eksisterer en indbygget spænding mellem samarbejdet i VEU-centret og hensynet til den enkelte institution.

Det, der var visionen i forhold til VEU-centrene, det var jo at prøve at promovere programmet og plædere for samfundsnyttens, samfundsopgaven frem for at varetage specifikke institutionsinteresser ud fra en markedsførelse og forståelse. Og det er dilemmaet i en nøddeskal. (...) Det, der kommer frem, når vi har de diskussioner, er, at det ikke må ske på bekostning af egen markedsføring (EVA 2011, interview nr. 5).

Det er muligt at nå et vist niveau af samarbejde, så længe det er tydeligt, at det i lige høj grad er til alles fordel, og så længe der fortsat er mulighed for en vis profilering og varetagelse af egne institutionsinteresser og for, at man overholder uskrevne aftaler om fordeling af virksomheder i bestemte områder.

4.3 Strategier til at skabe værdi i VEU-centrene

VEU-center-cheferne har forskellige bud på, hvilken rolle og platform VEU-centrene bør indtage for at få alle til at løse den gordiske knude mellem konkurrence og samarbejde og mellem hensynet til VEU-centret og hensynet til den enkelte institutions interesser.

Alene i kraft af etableringen af sekretariatet åbnes en mulighed for at synliggøre værdien af VEU-centrene, fx ved at sekretariatet påtager sig administrative opgaver, som aflaster de enkelte institutioner, eller ved simpelthen at ansætte konsulenter i sekretariatet, der løser en række af opgaverne i VEU-centret.

Vi har egentlig taget konsekvensen af det i VEU-centret nu ved at have ansat to konsulenter i VEU-centret (sekretariatet). Og det er simpelthen på grund af, at partsskolerne ikke helt kan leve op til de projekter, som de har meldt ind – de når ikke rigtig det, som de skulle (EVA 2011, interview nr. 6).

I dette tilfælde er styrkelsen af sekretariatet altså en vej til at sikre, at opgaverne faktisk bliver løst, fordi de konsulenter, der sidder i sekretariatet, lettere kan sikre fremdrift i opgaverne. Samtidig kan ressourcerne i sekretariatet bruges til at lette administrative opgaver for partsinstitutionerne:

Vi har en koordinator, der hjælper med alt det, der sådan kan blive lidt administrativt arbejde. Hver gang man går ind i et projekt, så sidder der en konsulent og siger: "Ja, nu skal man fandeme udfylde papirer igen". Så mentalt bliver det en barriere for, at de kan handle på det, de skal handle på (EVA 2011, interview nr. 4).

I det følgende præsenterer vi forskellige typer af strategier for at tydeliggøre VEU-centrenes værdi for partsinstitutionerne, som udspringer af interviewene med de 13 VEU-center-chefer. Strategierne er ikke gensidigt udelukkende – hvilket vil sige, at VEU-centrene fint kan arbejde med at tydeliggøre værdien ved at kombinere flere strategier:

- Værdi gennem samarbejde og arbejdsdeling
- Værdi gennem opkvalificering af konsulenter
- Værdi gennem ekstern profilering.

4.3.1 Værdi gennem samarbejde og arbejdsdeling

Samarbejdet i konsulentgruppen åbner en række muligheder for at skabe resultater, som institutionerne ikke ville kunne skabe alene. De enkelte institutioner kan tilsammen opfylde komplekse uddannelsesbehov mere effektivt og hurtigere end tidligere.

Muligheden for at opfylde komplekse uddannelsesbehov mere effektivt og hurtigere end tidligere ses fx i forbindelse med en virksomhedslukning eller virksomheders behov for både erhvervsrettet og almen VEU. Gennem VEU-center-samarbejdet kan indsatsen koordineres, så de aktuelle uddannelsesbehov opfyldes.

VEU-center-konstruktionen og samarbejdet mellem institutionerne styrker samtidig institutionernes muligheder for at tildelt opgaver og få puljemidler i konkurrence med andre aktører i kraft af de kompetencer, som institutionerne i VEU-centrene i fællesskab har. En VEU-center-chef beskriver fx, hvordan institutionerne ved fælles hjælp vandt en stor efteruddannelsesopgave:

Der har vi selvfølgelig skullet trække alle skolernes kompetencer ind for at byde på den her opgave. Og det er en stor succes (EVA 2011, interview nr. 8).

I de tilfælde, hvor det lykkes VEU-centrene at være primus motor på at vinde opgaver, som ikke af sig selv ville være landet på institutionernes bord, bliver værdien af samarbejdet selvsagt øget. Det samme er tilfældet i de situationer, hvor det lykkes at skaffe ekstern finansiering i form af puljemidler til at løse nogle af de opgaver, der ligger inden for VEU-centrets rammer.

Endelig betyder VEU-samarbejdet og arbejdsdelingen, at VEU-centret eller en enkelt partsinstitution kan være tovholder for og opgaveløser af de opgaver, som institutionerne af egen drift ikke vil påtage sig at løse, fx det virksomhedsopsøgende arbejde over for de allermindste virksomheder. De enkelte institutioner vurderer ofte, at denne opgave ikke helt står mål med indsatsen.

Andre vurderer dog, at den styrkede indsats over for de små og mellemstore virksomheder i sig selv på sigt kan være med til at tydeliggøre værdien af samarbejdet.

Det her, det er små virksomheder, som sådan set aldrig har haft besøg. Det er et helt nyt, uopdyrket marked, hvor vi kan begynde at dele os og få mere aktivitet, samtidig med at vi får nogle mennesker, der rent faktisk blive glade for, at vi er der (...). På den måde kan man sige, der håber jeg da på sigt, at de kan se fornuften i det (EVA 2011, interview nr. 1).

4.3.2 Værdi gennem opkvalificering af konsulenter

Et andet eksempel på synliggørelse af værdien af samarbejdet i VEU-centrene handler om at klæde konsulenterne bedre på til at varetage den rådgivende indsats over for virksomhederne – det vil sige, at de skal gå fra at udarbejde uddannelsesplaner til at kunne formulere kompetencestrategier, fx ved at sætte sig grundigt ind i virksomhedernes regnskab, beretninger og strategi. Første del af denne øvelse handler om at kunne afkode virksomhedernes forventninger til uddannelse:

Hvad er det, de satser på i virksomheden? (...) Hvad er det, der giver merværdi for dem? Er det bundlinjen, sociale kompetencer, eller er det merværdi i forhold til kompetenceløft? (EVA 2011, interview nr. 2).

Her er altså tale om en opkvalificering af konsulenternes evne til mere nuanceret at forstå virksomhedernes kompetencebehov gennem konkrete uddannelsesforløb – men i forlængelse af dette også deres evne til at udfordre virksomhedens uddannelsespolitiske dagsorden:

“Hvordan ser beskæftigelsessituationen ud inden for din branche, hvordan er demografien, hvordan er den aldersmæssige fordeling i din virksomhed, kan du rekruttere folk, hvordan ser det ud om et-to år, hvordan ser dine ordrebøger ud?”, altså det, at man tør udfordre dem lidt (EVA 2011, interview nr. 2).

Samtidig fylder arbejdet med at styrke den organisatoriske integration gennem et stærkt samarbejde på konsulentniveau meget:

I mit VEU-center har vi virkelig gjort en dyd ud af konsulenterne, og vi bruger rigtig mange kræfter på uddannelse. (...) At en VEU-konsulent har et bredere perspektiv end bare et skolepolitisk og bliver ved med at fastholde det i alt, hvad vi foretager os. Det skinner igennem. Det er det, der koster kræfterne (EVA 2011, interview nr. 12).

På tværs af flere VEU-centre har der desuden også været gennemført et fælles uddannelsesprogram – VEU-agenter – som i sig selv også har haft som mål at beskrive fordele ved at samarbejde på tværs af institutionsgrænser og interesser.

Efterhånden som samarbejdet mellem konsulenterne er etableret, bliver fordelene ved at have overblikket over det samlede uddannelsesstilbud også tydeligere:

Jeg fornemmer, at man samarbejder mere og mere. Og det er simpelthen noget så banalt, som at man lærer hinanden at kende på konsulentniveau. Det er altså nemmere at ringe til Bente, som man kender, end en, man ikke kender. (...) Jeg tror også, de kan se, at de i virkeligheden leverer en bedre service, ved at de ved lidt om, hvad man ellers kan. Det er en anden rådgivning, man giver i dag end for et år siden (EVA 2011, interview nr. 13).

Samtidig giver VEU-centret en ramme for at sammensætte uddannelsesforløb eller uddannelses-pakker målrettet bestemte brancher eller regioner. Derved bliver det muligt at målrette en kontakt til en bestemt branche ved at præsentere uddannelsesmuligheder, der går på tværs af institutionerne i VEU-centrene.

4.3.3 Værdi gennem ekstern profilering

En tredje strategisk vej, som VEU-center-cheferne bruger til at synliggøre VEU-centrenes potentielle, handler om at styrke VEU-centrets indflydelse i forhold til eksterne samarbejdspartnere som jobcentre, beskæftigelsesregioner og vækstfora.

En VEU-center-chef beskriver, hvordan opgaverne pludselig indbefatter at være policymaker og levere synspunkter og input til det lokalpolitiske niveau.

De (ledelsesopgaverne) har udviklet sig fra at være af operativ karakter til at være noget mere bredt favnende i form af policymaking, hvor vi lige pludselig arbejder ret intensivt, faktisk, i krydsfeltet mellem arbejdsmarkedspolitik og uddannelsespolitik og erhvervs politik. (...) Vi prøver at præge den dagsorden som ambassadører for de faglærte og de ufaglærte og deres kompetencebehov (EVA 2011, interview nr. 8).

Citatet illustrerer, at der med VEU-centrene opstår en ny platform, hvor institutionernes viden om virksomhedernes kompetencebehov pludselig bringes i spil i en regionalpolitisk debat, hvor vækst og beskæftigelsespolitik er omdrejningspunktet. Den nye ledelsesmæssige opgave er her at løse opgaven som fælles talerør på vegne af alle institutioner i det regionale dækningsområde:

Vi betragter os selv som talerør for de deltagende skoler. (...) Jeg har oplevet et par gange, at de (skolerne) positivt tilkendegiver, at de godt vil have, at vi er et talerør for dem i forhold til politiske synspunkter på uddannelsessystemet eller på finansloven (EVA 2011, interview nr. 8).

Når VEU-center-chefen oplever at få opbakning til at tale på alles vegne, skabes en platform for VEU-center-samarbejdet. En forklaring kan være, at denne platform i mindre grad kolliderer med de indre spændinger og institutionskonflikter, der er indlejret i konstruktionen. Samtidig oplever VEU-center-chefen, at det strategiske samarbejde om regional udvikling er med til at tydeliggøre alle institutioners gevinst ved samarbejdet:

Vi kan lettere trænge igennem, faktisk, fordi det betyder sådan set noget, når man kommer og siger: "Nå, men prøv lige at høre her, jeg kommer altså fra 15 skoler i 12 kommuner" (EVA 2011, interview nr. 8).

De strategiske indsatsområder, der handler om at koordinere analysearbejde og sikre et samarbejde med regionale aktører, er nye opgaver for institutionerne. Det kan også være en forklaring på, at det er lettere og mere legitimt at samarbejde på disse områder frem for på de områder, hvor institutionerne tidligere har haft autonomi i planlægningen. Omvendt er det også vigtigt at bemærke, at det at få rollen som eksternt talerør også forudsætter opbakning fra institutionerne i dækningsområdet. Tekstboksen nedenfor giver et indblik i forskellige parters vurderinger af det regionale samarbejde i et VEU-center, hvor det regionale samarbejde har været prioriteret højt.

Hvad siger VEU-center-chefen, institutionsdirektøren og eksterne interessenter om det regionale samarbejde?

- *Så længe VEU-centret ikke formelt set har noget råderum omkring fx fælles kompetencebeskrivelser eller godkendelser, der ligger på de enkelte skoler, så vil VEU-centret prioritere det regionale samarbejde højest (VEU-center-chef, VEU-center Øst og Øerne).*
- *VEU-centret har en god platform i et tæt samarbejde med jobcentrene (VEU-center-chef, VEU-center Øst og Øerne).*
- *Jeg oplever vores samarbejde i vækstforum og i regionen som en proces, der bliver stærkere og stærkere, det er jeg ikke et sekund i tvivl om (direktør, værtsinstitution).*
- *Etableringen af VEU-centrene har forenklet beskæftigelsesregionens samarbejdsrelation til uddannelsessektoren markant. Det er et fornuftigt og anvendeligt samarbejde på det rette niveau (repræsentant for beskæftigelsesregionen).*
- *VEU-centrene skal ikke have en policyudviklende eller regulerende funktion, de er alene et serviceorgan til at fremme uddannelse og information til SMV'er. I bund og grund*

kunne man sige, at det simpelthen skulle være forbudt for dem at kontakte virksomheder med over 100 ansatte, for det er simpelthen ikke deres formål (repræsentant for arbejdsgiverorganisation).

Kilde: Casestudie – Det regionale samspil.

4.4 Opsummering

Alle VEU-center-chefer oplever styringsmæssige udfordringer skabt af det, vi indledningsvist i dette kapitel kaldte styringsdilemmaet: dilemmaet om, at VEU-center-cheferne og værtsinstitutionerne har et svagt ledelsesmandat til at løse en kompleks og vanskelig opgave.

Konkret varierer omfanget af og formen på styringsudfordringerne markant mellem de 13 VEU-centre. I en ende af skalaen finder man en række VEU-centre kendetegnet ved en meget ringe opbakning til selve VEU-center-ideen. Konsekvensen af dette er et svagt ledelsesmandat hos de pågældende VEU-center-chefer. I den anden ende af skalaen finder man VEU-centre, hvor institutionerne bakker op om VEU-center-ideen. Her er udfordringen ikke *samarbejdet* mellem institutionerne, men derimod at skabe momentum gennem en forretningsmodel i VEU-centret, der i lige høj grad tilgodeser alle institutioner.

Alle VEU-centre arbejder med at tydeliggøre VEU-centrenes værdi over for såvel omverdenen som de deltagende institutioner. Her ses tre forskellige typer af strategier, som fokuserer på at synliggøre værdien gennem det interne samarbejde, gennem opkvalificering af konsulentkorpset og gennem et skærpet fokus på det eksterne samarbejde.

I de næste tre kapitler ser vi på, om disse ledelsesmæssige styringsudfordringer også slår igennem i VEU-centrenes maskinrum – altså på det operationelle niveau blandt medarbejdere, der dagligt arbejder med at nå målene for VEU-centrene. I kapitel 5 afdækker vi først konsulenternes holdninger til VEU-centrene som ramme og deres syn på de øvrige institutioner. I kapitel 6 ser vi, hvordan samarbejdet i praksis udformer sig, og i kapitel 7 ser vi nærmere på, hvad der kan forklare, hvorfor nogle konsulenter er mere positive over for VEU-centrene end andre.

De næste tre kapitler besvarer vores evalueringsspørgsmål om, hvorvidt VEU-centrene er blevet til integrerede partnerskaber på tværs af institutionerne².

² Alle tre kapitler er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt konsulenter, vejledere og undervisere i VEU-centrene. Da de fleste er ansat som konsulenter – selvom gruppen også omfatter vejledere, undervisere og andet – refererer vi til dem som VEU-konsulenter i det følgende.

5 Konsulentgruppens vurdering af konstruktionen og samarbejdet

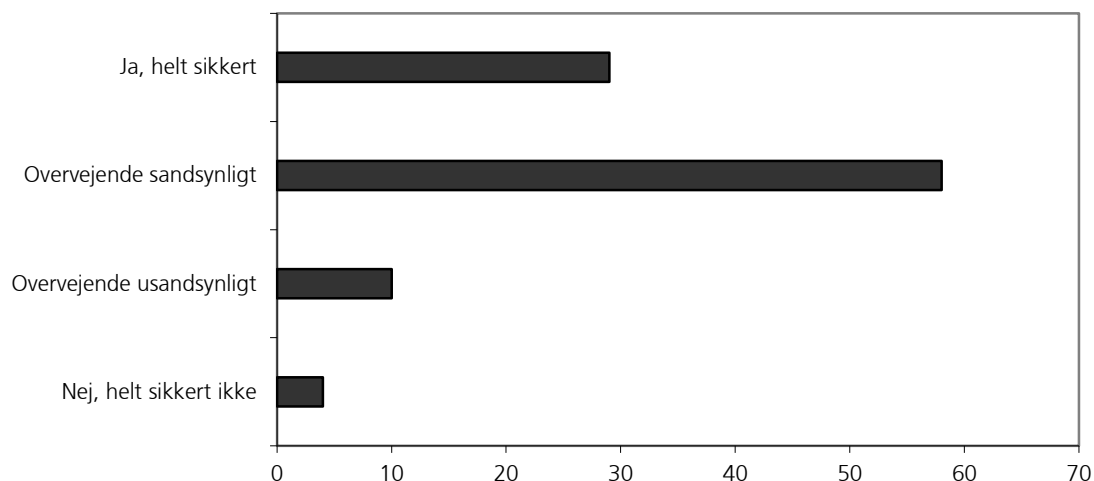
Kapitlet viser, at et flertal af konsulenterne tror på konstruktionen og vurderer, at VEU-centrene er en velegnet ramme til at koordinere det virksomhedsopsøgende arbejde. Et flertal af konsulenterne oplever også, at ledelsen på de enkelte institutioner bakker op. Samtidig viser kapitlet, at en VEU-center-identitet er ved at vinde indpas. Knap en tredjedel af konsulenterne identificerer sig lige så meget med VEU-centret som med deres egen institution, og kun få opfatter flertallet af de øvrige institutioner som konkurrenter.

Der er dog også en mindre gruppe, som kun ser få af de øvrige institutioner som samarbejdspartnere. Samtidig er et flertal af konsulenterne enten uafklarede eller mindre positive i vurderingen af, om VEU-centrene er velegnet til at understøtte at institutionerne gennemfører kombinerede AMU- og FVU-forløb.

5.1 Konsulenternes vurdering af konstruktionen

Indledningsvis er det interessant at bemærke, at et markant flertal af VEU-konsulenterne tror på, at VEU-centrene er en robust konstruktion. Som det fremgår af diagram 1, vurderer 87 %, at det enten er sikkert eller overvejende sandsynligt, at VEU-centrene vil bestå om fem år. Kun 14 % vurderer, at det er overvejende usandsynligt eller helt sikkert ikke vil være tilfældet, jf. figur 1.

Figur 1
Tror du, at der vil være VEU-centre om 5 år? (n = 191)



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

Selvom det er vanskeligt at besvare spørgsmål om fremtiden, vurderer vi, at resultaterne tydeligt viser, at VEU-konsulenterne opfatter VEU-centrene som en robust og langtidsholdbar størrelse. En forklaring på dette kan være, at ledelsen i høj grad bakker op om samarbejdet, som det fremgår af afsnittet nedenfor.

5.1.1 Institutionsledelsen prioriterer samarbejdet

Størstedelen (84 %) af VEU-konsulenterne vurderer, at deres leder i høj grad eller i nogen grad prioriterer samarbejdet i VEU-centret, jf. tabel 1.

Tabel 1
Oplever du, at ledelsen på din institution prioriterer samarbejdet i dit VEU-center? (n = 192)

	Procent	Antal
I høj grad	40 %	77
I nogen grad	44 %	84
I mindre grad	14 %	26
Slet ikke	3 %	5
Total	100 %	192

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

EVA vurderer, at det er positivt, at 84 % procent oplever, at ledelsen prioriterer samarbejdet i deres VEU-center. Det vurderer vi især på baggrund af, at institutionerne kun i meget begrænset omfang får allokeret ressourcer gennem VEU-centret, og at de i øjeblikket står med en række økonomiske udfordringer inden for deres kerneforretning – udfordringer, som kan betyde, at ledelsens opmærksomhed i højere grad rettes mod deres egen institution.

Ledelserne på uddannelsesinstitutionerne i VEU-centret har som tidligere beskrevet det ledelsesmæssige ansvar over for deres egne VEU-konsulenter og bestemmer hermed i høj grad omfanget af tilgængelige ressourcer i VEU-centrene. Ministeriet skriver om denne problemstilling, at "det er vigtigt at sikre, at det er både legitimt og meningsfuldt for den enkelte konsulent at bruge tid på at skaffe uddannelsesaftaler til de andre skoler i VEU-samarbejdet" (Ministeriet for Børn og Undervisning 2010). Også set i dette lys er det positivt, at et flertal af konsulenterne vurderer, at ledelsen prioriterer samarbejdet i VEU-centret.

Det betyder dog ikke, at der ikke er plads til forbedring. Opbakning fra alle ledere er afgørende, eftersom VEU-centrene, som det fremgik af kapitel 3 og 4, er afhængige af konsensus og god vilje for at kunne nå deres mål. Hvis blot enkelte institutioner trækker engagementet tilbage, kan det hurtigt sprede sig til andre.

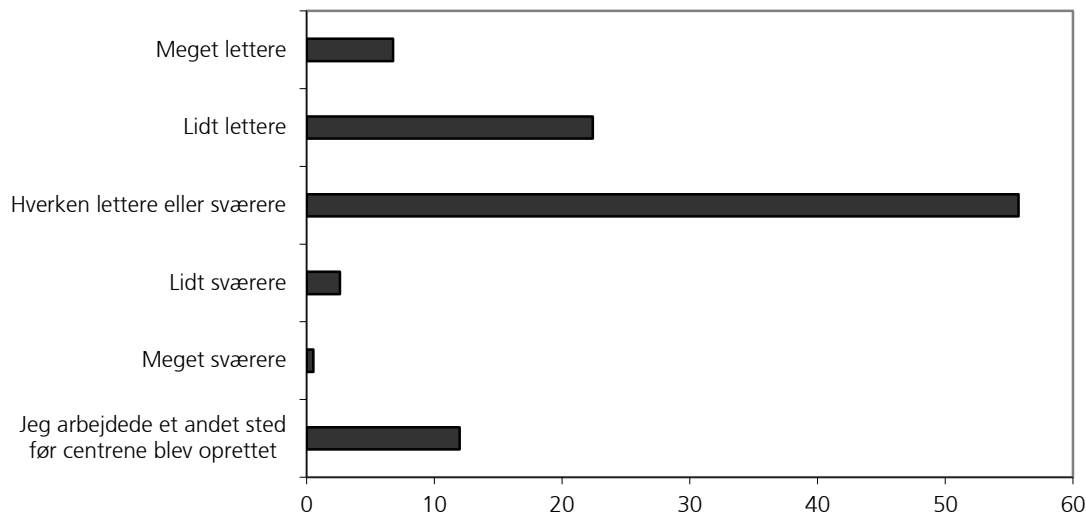
5.1.2 Hverken lettere eller sværere at imødekomme virksomhedernes behov

Det er samtidig et centralt politisk mål med oprettelsen af VEU-centrene, at virksomhedernes behov for kompetenceudvikling bliver opfyldt mere effektivt og bedre end tidligere.

VEU-konsulenterne er overvejende neutrale eller positive i deres vurdering af, om VEU-centrene har gjort det lettere at løse denne opgave. Flertallet vurderer, at VEU-centrene ikke har gjort nogen forskel på dette område. Som det fremgår af figur 2, mener 29 %, at etableringen af VEU-centrene har gjort det meget eller lidt lettere, 56 % mener, det hverken er blevet lettere eller sværere, og 4 % vurderer, det har gjort det lidt eller meget sværere.

Figur 2

Oplever du, at det er blevet lettere eller sværere at imødekomme virksomheders behov for kompetenceudvikling, efter at I er blevet en del af et VEU-center? (n = 192)



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

I vurderingen af disse resultater er det vigtigt at være opmærksom på, at institutionerne før etableringen af VEU-centrene arbejdede sammen i voksende vejledningsnetværk. VEU-konsulenterne vurderer derfor VEU-centrene i forhold til samarbejdet i vejledningsnetværkene – og ikke i forhold til tidligere tiders mere frie konkurrencesituation mellem institutionerne. En forklaring på, at VEU-konsulenterne ikke i højere grad vurderer, at VEU-centrene har gjort det lettere at imødekomme virksomhedernes behov, kan derfor være, at de allerede har haft et godt samarbejde om at nå dette mål i vejledningsnetværkene.

5.1.3 Velegnet ramme til det virksomhedsopsøgende arbejde

Denne forklaring understøttes af, at 65 % af konsulenterne vurderer, at VEU-centrene i høj eller nogen grad er en velegnet ramme til at gennemføre opsøgende rådgivende arbejde over for virksomheder, jf. tabel 2.

Tabel 2
I hvilken grad synes du, at VEU-centrene er velegnede til at gennemføre opsøgende rådgivende arbejde i forhold til virksomheder? (n = 191)

	Procent	Antal
I høj grad	28 %	54
I nogen grad	37 %	70
I mindre grad	18 %	35
Slet ikke	4 %	7
Ved ikke	13 %	25
Total	100 %	191

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

Dette resultat indikerer, at de fleste konsulenter vurderer, at rammen overordnet set er velegnet – den er blot ikke en meget stor forbedring i forhold til tidligere. Det er dog også værd at bemærke, at 22 % af konsulentgruppen i mindre grad eller slet ikke vurderer, at VEU-centrene er velegnede som ramme til at udføre virksomhedsopsøgende arbejde – og at mere end hver tiende konsulent svarer "Ved ikke" på dette spørgsmål. Det tyder på, at der er en mindre gruppe af konsulenter, som ikke kan se værdien af samarbejdet om det virksomhedsopsøgende arbejde – og som måske vil være mindre motiverede til aktivt at indgå i samarbejdet. Der kan være flere forklaringer på dette. Fx at denne gruppe af konsulenter indgår i et VEU-center, hvor der fra start har været en mindre grad af opbakning til konstruktionen, som interviewene med VEU-center-cheferne pegede på. Eller at nogle typer af institutioner i VEU-centret, fx private udbydere, i mindre grad oplever samarbejdet i VEU-centret som meningsfuldt.

Nærmere analyse af data understøtter begge teser og viser, at begge forhold har betydning for konsulenternes vurdering af VEU-centrene som ramme for det virksomhedsopsøgende arbejde. Konsulenter fra VEU-centre, hvor der har været uenighed om valget af værtsinstitution, er mindre positive i deres vurdering af, om VEU-centrene er en velegnet ramme, end konsulenter fra VEU-centre, hvor der var enighed om indstillingen af værtsinstitution. 43 % af disse konsulenter vurderer, at VEU-centrene i mindre grad eller slet ikke er velegnede, mod 29 % af konsulenterne, der kommer fra VEU-centre, hvor der var enighed om, hvem der skulle have værtsfunktionen³.

Det tyder på, at den gamle konflikt om valg af værtsinstitution i nogle tilfælde fortsat slår igennem i konsulenternes syn på VEU-centrene.

³ Bemærk, at andelen af konsulenter, der har svaret "Ved ikke", ikke indgår i analysen af sammenhænge mellem variable.

Sammenligner vi konsulenter ansat i henholdsvis offentlige institutioner og private virksomheder, ser vi en endnu større forskel. Her er 67 % af konsulentgruppen fra de private virksomheder negative i deres vurdering af rammen mod 22 % blandt konsulenter ansat i offentlige institutioner. En forklaring på dette kan være, at de private virksomheder i højere grad er bekymrede for at miste kunder i VEU-center-samarbejdet og derfor er mere negative i deres vurdering af rammen.

5.1.4 VEU-centrene løser ikke i sig selv udfordringen med AMU og FVU

Ser vi på konsulenternes vurdering af, hvor velegnede VEU-centrene er til at gennemføre FVU og AMU som samlet pakke, er de mindre positive sammenlignet med det foregående spørgsmål. 46 % af konsulenterne vurderer, at de i høj eller nogen grad synes, at VEU-centrene er velegnede til dette, mens 32 % svarer, at de i mindre grad eller slet ikke er velegnede til det. Hele 23 % svarer "Ved ikke" på spørgsmålet, jf. tabel 3.

Tabel 3

I hvilken grad synes du, at VEU-centrene er velegnede til at gennemføre FVU og AMU som samlet pakke? (n = 191)

	Procent	Antal
I høj grad	12 %	23
I nogen grad	34 %	64
I mindre grad	26 %	49
Slet ikke	6 %	11
Ved ikke	23 %	44
Total	100 %	191

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

Samlet set indikerer resultaterne, at det endnu ikke står lysende klart for hele konsulentgruppen, at VEU-centrene er velegnede til at løse de strategiske opgaver, som er fastlagt i udviklingskontrakterne. Sammenholder vi dette med resultaterne i kapitel 4, ser det ud, som om der er både styringsmæssige udfordringer og holdningsmæssige barrierer forbundet med at få hele konsulentgruppen til at indgå i et forpligtende samarbejde.

At kombinere AMU og FVU er dog erfaringsmæssigt en vanskelig opgave. Fra casestudiet om samspillet mellem AMU og FVU og fra analysen af udviklingskontrakterne ved vi, at denne udfordring endnu ikke er løst. En sandsynlig forklaring på, at færre konsulenter ser VEU-centrene som en velegnet ramme i dette tilfælde, er altså, at det under alle omstændigheder er meget vanskeligt at kombinere FVU og AMU i en samlet pakke. Derfor kan det være vanskeligt at vurdere, i

hvilken grad VEU-centret gør det lettere eller ej. Dette kan også være med til at forklare, hvorfor så mange svarer "Ved ikke" på spørgsmålet.

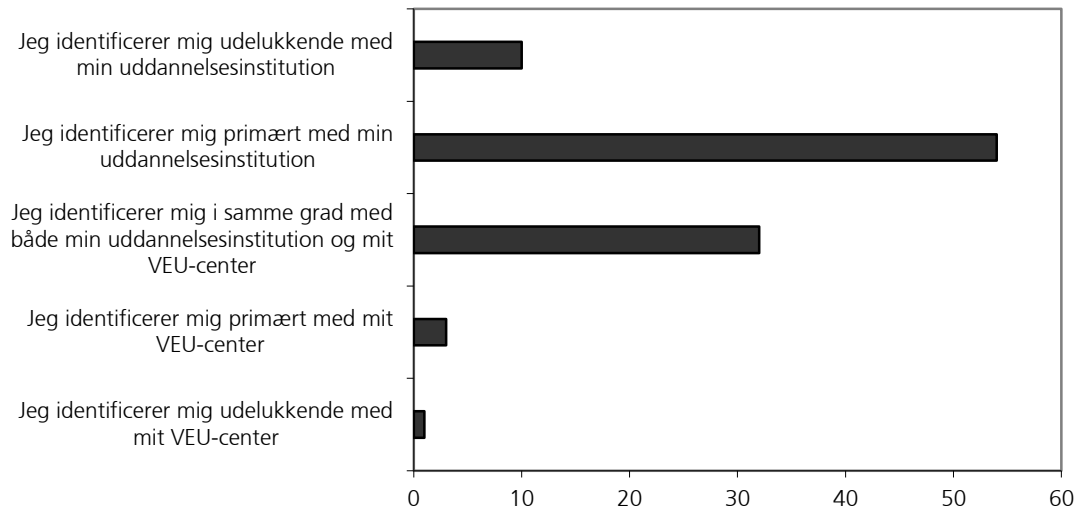
5.2 Samarbejdspartnere eller konkurrenter?

I det følgende afsnit ser vi nærmere på konsulenternes holdninger til de øvrige institutioner – herunder i hvilken grad konsulenter ser de andre institutioner som konkurrenter eller samarbejdspartnere. Også dette er en indikation af, hvor langt VEU-centrene er nået med at opnå en høj grad af organisatorisk integration. Først ser vi på, i hvilken grad konsulenterne identificerer sig med VEU-centrene.

5.2.1 VEU-center-identitet under opbygning

VEU-konsulenterne står i et dilemma, når de skal afgøre, om de primært identificerer sig med VEU-centret eller med deres egen institution, fordi ansættelsesforholdet er knyttet til institutionen, mens en række opgaver løses i et samarbejde i VEU-centret. 64 % af VEU-konsulenterne identificerer sig udelukkende eller primært med den institution, de er ansat på, jf. figur 4.

Figur 4
Hvilket af følgende udsagn er du mest enig i? (n = 192)



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

Resultatet er ikke overraskende, da de fleste naturligt vil identificere sig med deres ansættelsessted. Set i forhold til det politiske mål om organisatorisk integration er det positivt, at 32 % vur-

derer, at de identificerer sig i samme grad med deres uddannelsesinstitution som med deres VEU-center. Det tyder på, at en VEU-center-identitet er ved at vinde indpas. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at de 4 %, som primært eller udelukkende identificerer sig med VEU-centret, alene er VEU-konsulenter, der er ansat enten på den institution, der huser VEU-center-sekretariatet, eller direkte i VEU-centret.

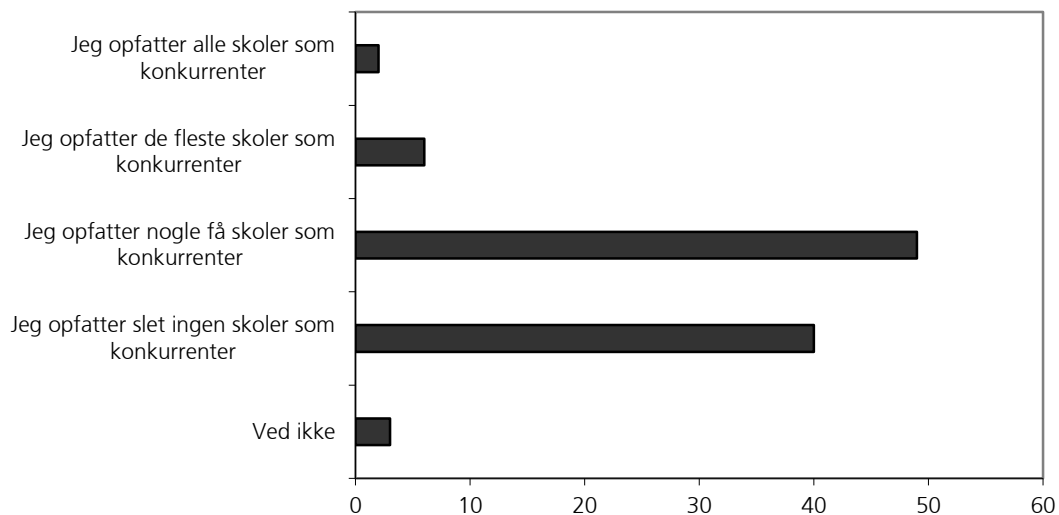
5.2.2 Kun få ser de øvrige institutioner som konkurrenter

Det giver i visse situationer altid mening for de enkelte institutioner at se hinanden som konkurrenter, selv hvis de indgår i et VEU-center, som består af forskellige typer institutioner – fx en SOSU-skole, et VUC og en erhvervsskole. Der kan være situationer, fx i forbindelse med lukninger af virksomheder, hvor et større antal fyrede medarbejdere bliver tilbudt at blive omskolet. Her kan institutionerne opleve at være i konkurrence med hinanden. SOSU-skolen kan have interesse i at omskole medarbejderne til fx SOSU-assistenten, VUC'et vil ofte have interesse i at forbedre medarbejdernes almene kompetencer, og erhvervsskolen kan fx ønske at rekruttere dem til det merkantile område. I VEU-centre, hvor flere institutioner af samme type – fx handelsskoler – indgår, er der grobund for en endnu højere grad af konkurrence internt i VEU-centret, da institutionerne har samme målgruppe for deres uddannelsesstilbud.

Selvom institutioner fint kan være samarbejdspartnere i visse situationer og konkurrenter i andre, er det rimeligt at formode, at for megen intern konkurrence i VEU-centrene ikke er ønskværdig.

Vi har derfor, som det fremgår af figur 5, spurgt VEU-konsulenterne, om de opfatter de andre skoler i VEU-centret som samarbejdspartnere eller som konkurrenter. 8 % oplever alle eller de fleste andre skoler i VEU-centret som konkurrenter. Langt hovedparten på i alt 89 % af VEU-konsulenterne oplever således alene nogle få eller slet ingen af de andre skoler i VEU-centret som konkurrenter.

Figur 5
I hvilket omfang oplever du de andre skoler i VEU-centret som konkurrenter? (n = 192)



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

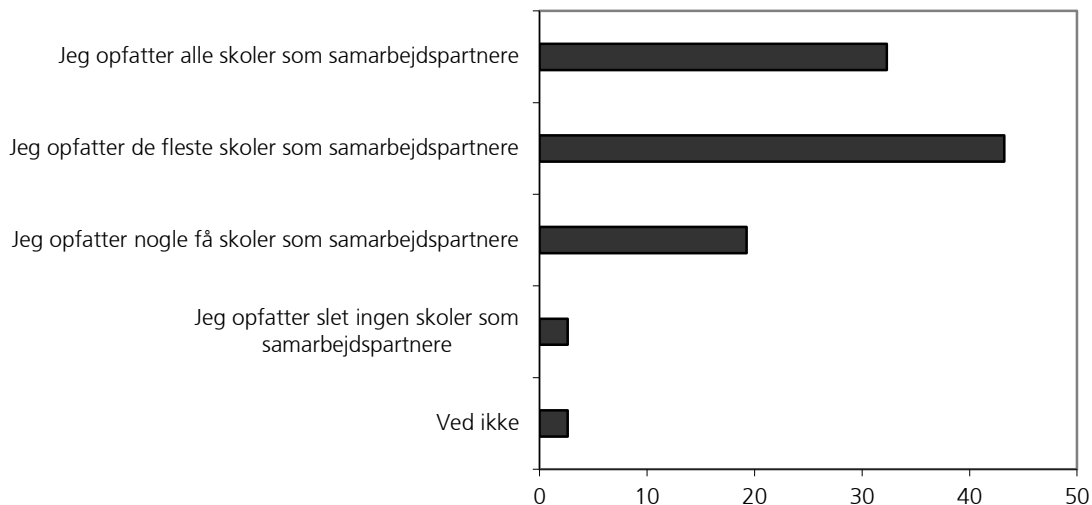
Vi vurderer, at resultatet peger i en positiv retning i forhold til målet om organisatorisk integration. For selvom konkurrence ikke nødvendigvis kan eller skal undgås helt, så er stærk konkurrence ikke ønskværdigt i forhold til et mål om at skabe et stærkt tværinstitutionelt samarbejde.

5.2.3 Ikke alle oplever de øvrige institutioner som samarbejdspartnere

En anden vigtig indikator på organisatorisk integration er graden af samarbejde i VEU-centrene. Ser man ikke hinanden som samarbejdspartnere, vil konsulenterne næppe have fokus på de øvrige institutioners udbud i virksomhedskontakten eller på at henvise virksomheder og kursister til hinanden.

Figur 6

I hvilket omfang oplever du de andre skoler i VEU-centret som samarbejdspartnere? (n = 192)



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

Som det fremgår af ovenstående figur 6, vurderer 75 %, at de fleste eller alle skoler er samarbejdspartnere, mens 22 % kun ser nogle få eller slet ingen skoler som samarbejdspartnere.

Selvom det umiddelbart er et positivt resultat, er det problematisk, at 22 % kun opfatter nogle få eller slet ingen skoler som samarbejdspartnere i forhold til det politiske mål om øget tværinstitutionelt samarbejde. Det kan samtidig undre, da VEU-konsulenterne pr. definition *formelt* set er samarbejdspartnere, i og med at de er en del af VEU-centret. Alle konsulenterne burde opleve alle andre skoler som samarbejdspartnere i forbindelse med håndtering af overordnede indsatsområder som virksomhedsopsøgende arbejde eller afdækning af regionalt behov for kompetenceudvikling.

En mulig forklaring er, at der er en gruppe VEU-konsulenter, som ikke ser sig selv som en reel del af VEU-centret, men i stedet er afventende over for, hvilken rolle VEU-centrene ender med at få. Visse kommentarer fra interviewundersøgelsen blandt VEU-center-cheferne understøtter denne forklaring. Som en VEU-center-chef udtrykker det:

I bund og grund så kan man være grov og sige nu, at så længe man ikke falder fuldstændigt ved siden af, så kan man jo møde op, det man synes, og bidrage med det, man synes,

og man kan få de penge, der nu falder af, men man behøver i virkeligheden ikke ændre ret meget på egen praksis hjemme på egen skole. Man kan holde gode miner til slet spil, og så kan man gøre, som man altid har gjort, hvis det er det, man vil (EVA 2011, interview nr. 13).

Andre ting peger imidlertid væk fra en sådan forklaring. Som vi skal se i kapitel 7, tyder en tværgående analyse af spørgeskemaet på, at der kun er en meget begrænset gruppe af konsulenter, som er imod VEU-centrene på en række centrale parametre.

En anden mulig forklaring på, at 22 % opfatter nogle få eller slet ingen skoler som samarbejdspartnere, er, at VEU-konsulenter ikke nødvendigvis ser det, de gør, som en del af et samarbejde. Dermed oplever de ikke andre skoler som samarbejdspartnere, selvom de reelt samarbejder med dem. Et eksempel kunne være VEU-konsulenter, som i forbindelse med virksomhedsbesøg oplyser om hele VEU-centrets uddannelsesstilbud. Det kan ses som et udtryk for tværinstitutionelt samarbejde, men det er ikke sikkert, VEU-konsulenten nødvendigvis oplever det som samarbejde.

5.2.4 Tværinstitutionelt samarbejde opleves som status quo eller styrket

Det overordnede billede, som viser, at samarbejdet i VEU-centrene er godt på vej, bekræftes, når vi spørger, om samarbejdet er blevet bedre eller dårligere i forhold til før oprettelsen af VEU-centrene.

47 % vurderer, at de arbejder *mere* sammen med kollegaer fra andre uddannelsesinstitutioner, end før de blev en del af et VEU-center. 46 % vurderer, at samarbejdet er blevet *bedre*. 50 % svarer, at omfanget af samarbejde er det samme som før, og 52 % siger, det kvalitativt hverken er blevet bedre eller dårligere. Kun 3 % svarer, at omfanget af samarbejde er blevet mindre, og kun 2 % siger, det også er blevet dårligere.

Dette resultat illustrerer, sammen med de øvrige resultater i dette kapitel, at samarbejdet i VEU-centrene er godt på vej. Institutionerne havde også i forløberen for VEU-centrene – voksenvejledningsnetværkene – et tæt samarbejde, hvilket forklarer, hvorfor en stor gruppe vurderer, at omfanget og kvaliteten af samarbejdet er uforandret. Samtidig er det positivt, at det blot er en meget begrænset gruppe, der vurderer, at samarbejdet var bedre eller mere intensivt, før VEU-centrene blev etableret.

6 Samarbejdet i praksis

I dette kapitel går vi fra at se på konsulenternes holdninger til konstruktionen og de øvrige institutioner til at se på, hvordan samarbejdet fungerer i praksis. Kapitlet bygger som det foregående kapitel på resultater af spørgeskemaundersøgelsen blandt gruppen af VEU-konsulenter.

Kapitlet viser, at samarbejdet om én indgang er godt på vej. Et flertal af konsulentgruppen har kendskab til og fokus på det samlede udbud. Der er dog også en mindre gruppe, der endnu ikke indgår som en reel del af VEU-centret, og som i mindre grad samarbejder med de andre institutioner i VEU-centret. Et flertal i konsulentgruppen henviser kursister og virksomheder til andre institutioner, og få konsulenter oplever interessekonflikter, når de skal afgøre, om en bruger skal henvises til en anden institution eller ej.

Kapitlet viser dog også, at samarbejdet endnu er begrænset, når det kommer til markedsføring af fælles udbud, udveksling af viden om og erfaring med vejledning samt udvikling af ideer til fælles uddannelses tilbud.

6.1 Overblik over det samlede uddannelsesudbud

En central politisk ambition med VEU-center-reformen var at skabe én indgang til VEU-området – dvs. til grundlæggende almen og erhvervsrettet VEU. For at VEU-centrene kan fungere som én indgang til sektoren, er det essentielt, at VEU-konsulenterne har fokus på hele VEU-centrets udbud og ikke blot på deres egne uddannelses tilbud i deres kontakt med brugere.

Et godt kendskab til VEU-centrets samlede udbud af efteruddannelse er derfor en forudsætning for, at den ene indgang til sektoren kan fungere. Hvis ikke VEU-konsulenterne har både et godt kendskab til og fokus på det samlede VEU-udbud, kan de hverken informere brugere fyldestgørende eller henvise dem præcist til andre institutioner. I det følgende ser vi derfor nærmere på, om disse betingelser er opfyldt.

6.1.1 Høj grad af fokus på udbuddet

84 % af VEU-konsulenterne vurderer, at de i høj grad eller i nogen grad har fokus på det samlede udbud af voksen- og efteruddannelse i deres VEU-center, når de har kontakt med virksomheder. Resultatet fremgår af tabel 4 og indikerer, at målet om én indgang er godt på vej til at blive realiseret, om end der fortsat er plads til forbedring.

Tabel 4

Har du fokus på det samlede udbud af voksen- og efteruddannelse i dit VEU-center, når du har kontakt med virksomheder? (n = 175)

	Procent	Antal
I høj grad	43 %	76
I nogen grad	41 %	72
I mindre grad	14 %	25
Slet ikke	1 %	2
Total	100 %	175

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

Selvom resultatet overordnet er positivt, er det påfaldende, at der fortsat, to år efter at VEU-centrene blev etableret, er 15 % af VEU-konsulenterne, som kun i mindre grad eller slet ikke har fokus på det samlede VEU-udbud i deres virksomhedskontakt. Grundtanken bag VEU-centret var netop, at konsulenterne i alle sammenhænge skulle have fokus på det samlede uddannelsesudbud. Set i det lys er resultatet fortsat et stykke fra de politiske målsætninger.

En forklaring på dette kan være, at overgangen fra konkurrence til partnerskab endnu ikke er slået helt igennem på trods af gode intentioner. En anden – beslægtet – forklaring kan findes i den måde, nogle VEU-centre har valgt at strukturere deres samarbejde på. En VEU-center-chef nævner fx under et telefoninterview, at de primært samarbejder om kontaktskabelse til mindre virksomheder, mens der fortsat overvejende hersker konkurrence om mellemstore og store virksomheder.

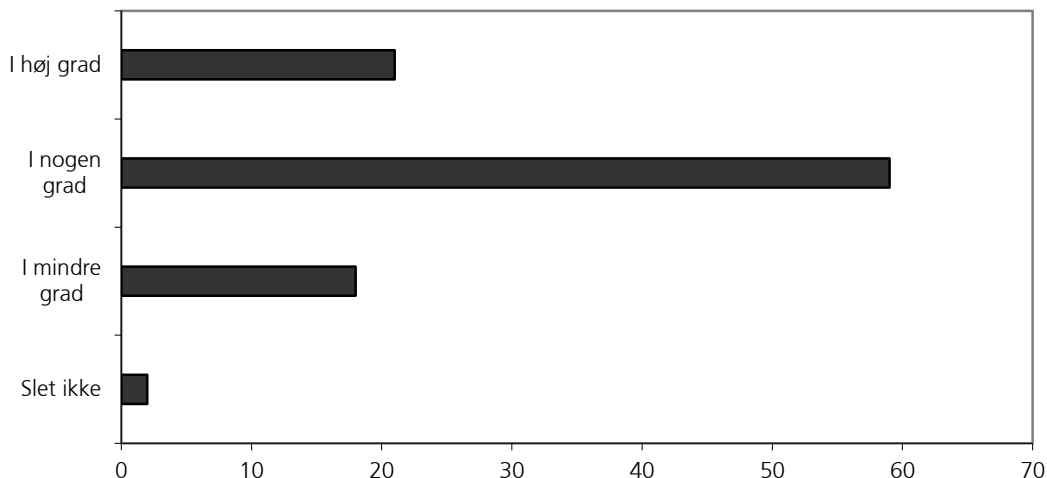
Gennem nærmere analyser af vores data kan vi se, at der faktisk er en sammenhæng mellem holdningen til de andre institutioner og fokus på det samlede udbud. Blandt de konsulenter, der i begrænset omfang ser de øvrige skoler som samarbejdspartnere, er der væsentlig flere, som slet ikke eller i mindre grad har fokus på udbuddet. Det tyder altså på, at der er en sammenhæng mellem holdninger og praksis. Dette vender vi tilbage til i næste kapitel.

6.1.2 Godt kendskab til hinandens udbud

80 % af konsulenterne vurderer enten i høj eller nogen grad, at de kender uddannelsesudbuddet hos de øvrige institutioner i VEU-centret, jf. figur 7.

Figur 7

I hvilken grad kender du uddannelsesudbuddet hos de øvrige institutioner i VEU-centret? (n = 192)



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

Overordnet set tyder tallene på, at de fleste VEU-konsulenter er godt på vej til at kende VEU-centrets samlede udbud.

Ud fra de politiske mål med VEU-centrene kan det dog også ses som en udfordring, at blot 21 % vurderer, at de i høj grad kender de øvrige institutioners udbud. Samtidig er det problematisk, at 20 % kun i mindre grad eller slet ikke har overblik over det samlede udbud. Denne gruppe kan ikke siges at kunne repræsentere hele VEU-centrets udbud eller kompetent henvise brugere til andre institutioner.

En nærliggende forklaring på, at 20 % kun i mindre grad eller slet ikke har overblik over det samlede udbud, kunne være, at VEU-konsulenterne sjældent mødes og udveksler erfaringer. Vores undersøgelse underbygger dog ikke, at konsulentgruppen generelt har en lav mødefrekvens. 64 % af VEU-konsulenterne vurderer, at de mødes minimum fire gange om året. Heraf vurderer 22 %, at de mødes mere end 12 gange årligt. 10 % af konsulenterne har slet ikke haft møder med andre VEU-konsulenter i løbet af året.

Der er imidlertid en sammenhæng mellem, hvor ofte man mødes, og hvor godt man kender hinandens uddannelsesudbud. Jo oftere man mødes, jo bedre kendskab. I gruppen, der mødes mere end seks gange om året, har 94 % i høj eller nogen grad et godt kendskab til udbuddet på de andre institutioner. Blandt konsulenter, der mødes seks gange årligt eller mindre, er det tilfældet for 69 %. De VEU-konsulenter, der ikke mødes så ofte, har altså behov for at skærpe fokus på at lære hinandens udbud at kende i VEU-centret.

Samlet set peger resultaterne på et behov for en diskussion i VEU-centrene af, hvor godt et kendskab man som VEU-konsulent skal have for at kunne informere og henvise brugere, samt hvordan man sikrer, at alle VEU-konsulenter når dette niveau.

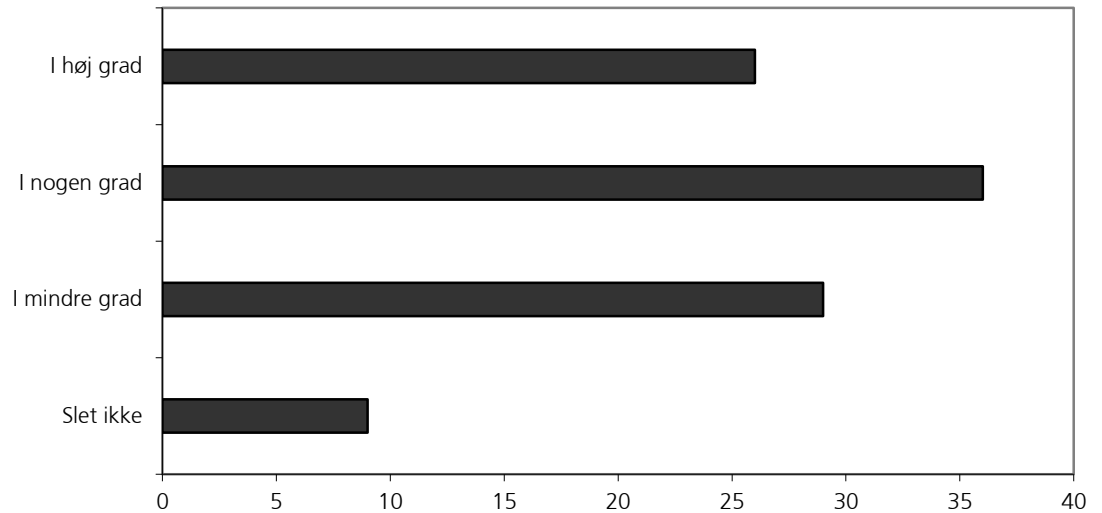
6.2 Samarbejdet på tværs af institutioner

I VEU-centrenes udviklingskontrakt med ministeriet indgår "samordnet vejledning og rådgivning til virksomheder og ansatte" som indsatsområde. I det følgende ser vi derfor på, i hvilken grad VEU-konsulenterne vurderer, at de samarbejder med en eller flere institutioner i deres VEU-center om det virksomhedsopsøgende arbejde eller om vejledningen af kursister.

6.2.1 Varierende grader af samarbejde

Som det fremgår af figur 8, svarer 62 % af VEU-konsulenterne, at de i høj eller nogen grad samarbejder med andre institutioner om virksomhedsopsøgende arbejde eller vejledning af kursister, mens 38 % vurderer, at de i mindre grad eller slet ikke samarbejder om dette.

Figur 8
I hvilken grad samarbejder du med en eller flere institutioner i dit VEU-center om det virksomhedsopsøgende arbejde eller vejledning af kursister? (n = 192)



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

Overordnet set er det positivt, at så mange VEU-konsulenter samarbejder inden for dette område. Samtidig kunne man måske have forventet, at endnu flere ville gøre det – netop fordi det er et resultatmål i udviklingskontrakten.

Vi spurgte de VEU-konsulenter, som enten i mindre grad eller slet ikke samarbejdede om det virksomhedsopsøgende arbejde eller vejledning af kursister, om årsagen til dette. Næsten halvdelen af denne gruppe (49 %) angav, at det skyldes, at "der endnu ikke har været konkrete anledninger til samarbejde med de andre institutioner". Den næstvigtigste grund – anført af 22 % – er, at konsulenterne vurderer, det ikke er relevant at samarbejde om vejledning af kursister og virksomhedsopsøgende arbejde. Herudover var der nogle få, som havde anført, at de brugte kræfterne på samarbejde i andre VEU-fora – 6 % – og en anden lille gruppe – også 6 % – som angav kulturelle og sociale forskelle som grund.

Vi tolker overordnet resultaterne som et udtryk for, at en del af VEU-centrene endnu ikke er nået til for alvor at have fokus på at gennemføre fælles virksomhedsopsøgende arbejde. Måske fordi en række institutioner, som vi så i kapitel 4, fortsat er afventende over for, hvordan VEU-centrene udvikler sig, og hvor meget de skal forpligte sig til samarbejdet.

Også her påvirker den indledende konflikt om valg af værtsinstitution, hvor meget konsulenterne samarbejder i praksis. De konsulenter, der kommer fra et VEU-center, hvor der har været konflikt om valg af værtsinstitution, samarbejder mindre end konsulenter, der ikke har oplevet konflikten. Lidt under halvdelen – 43 % – vurderer, at de i mindre grad eller slet ikke samarbejder om det virksomhedsopsøgende arbejde, mod 29 % blandt de konsulenter, hvor der ikke var konflikt.

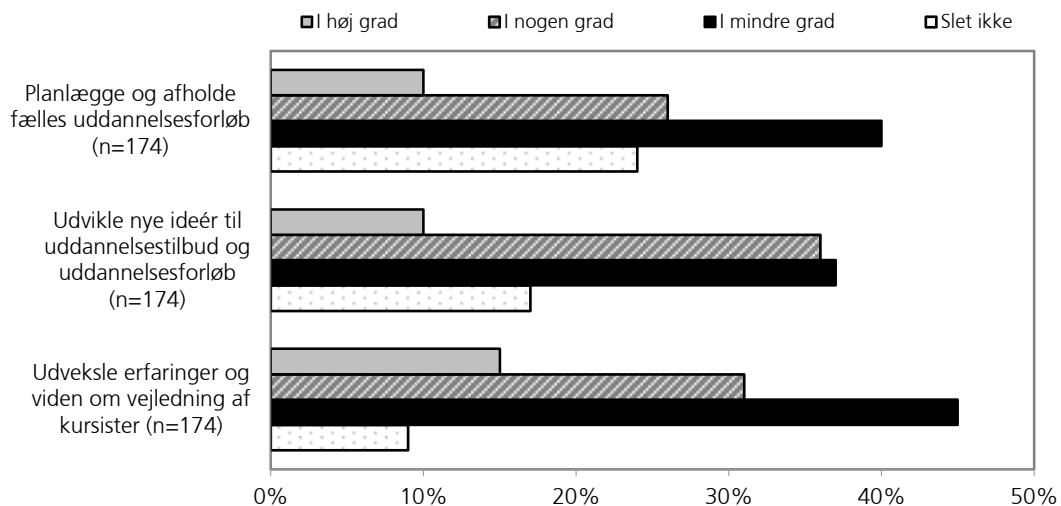
6.2.2 Begrænset samarbejde om ideudvikling og erfaringsudveksling

Billedet af varierende grader af samarbejde bliver endnu tydeligere, når vi spørger om andre typer samarbejde, der ikke er så klart prioriteret i VEU-centrenes udviklingskontrakter. Det gælder fx udveksling af ideer til uddannelsestilbud og uddannelsesforløb, udveksling af viden om vejledning af kursister samt samarbejde om planlægning og afholdelse af fælles uddannelsesforløb. Fx er der kun 46 %, som siger, de i høj eller nogen grad samarbejder om at udveksle ideer til uddannelses-tilbud og uddannelsesforløb, og hele 54 % svarer, at de i mindre grad eller slet ikke bruger hinanden til dette, jf. figur 9.

Et lignende resultat viser sig, når vi spørger VEU-konsulenterne om, i hvilken grad de bruger hinanden til at udveksle erfaring med og viden om vejledning af kursister. Figur 9 på næste side viser, at 45 % svarer, at de i høj eller nogen grad bruger hinanden til dette, mens 54 % svarer, at de enten i mindre grad eller slet ikke samarbejder om dette.

Figur 9

I hvilken grad bruger du de andre uddannelsesinstitutioner i dit VEU-center til at:



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

Også når det kommer til at samarbejde om at planlægge og afholde fælles uddannelsesforløb, er der stor forskel på, i hvilken udstrækning VEU-konsulenterne gør dette. 36 % svarer, at de samarbejder om dette, mens 64 % svarer, at de i mindre grad eller slet ikke samarbejder på dette område.

Der er en klar tendens til, at konsulenter, som generelt er positive over for VEU-center-ideen, og som primært opfatter de andre institutioner som samarbejdspartnere, også er nået længere i samarbejdet. Fx vurderer 51 % af de konsulenter, der opfatter de andre som samarbejdspartnere, at de udveksler erfaring med og viden om vejledning af kursister, mens det kun er tilfældet for 25 % af de konsulenter, der ikke opfatter de andre skoler som samarbejdspartnere.

Det generelle indtryk er, at VEU-centrene ikke er nået så langt med at udvikle og nytænke udbuddet på tværs af institutionerne. Det stemmer overens med indtrykket fra interviewene med VEU-center-cheferne. En mulig forklaring er, at VEU-center-chefens svage ledelsesmandat gør det vanskeligt for VEU-center-chefen at opbygge forpligtende og formaliserede samarbejder mellem uddannelseslederne.

6.2.3 Begrænset omfang af fælles markedsføring

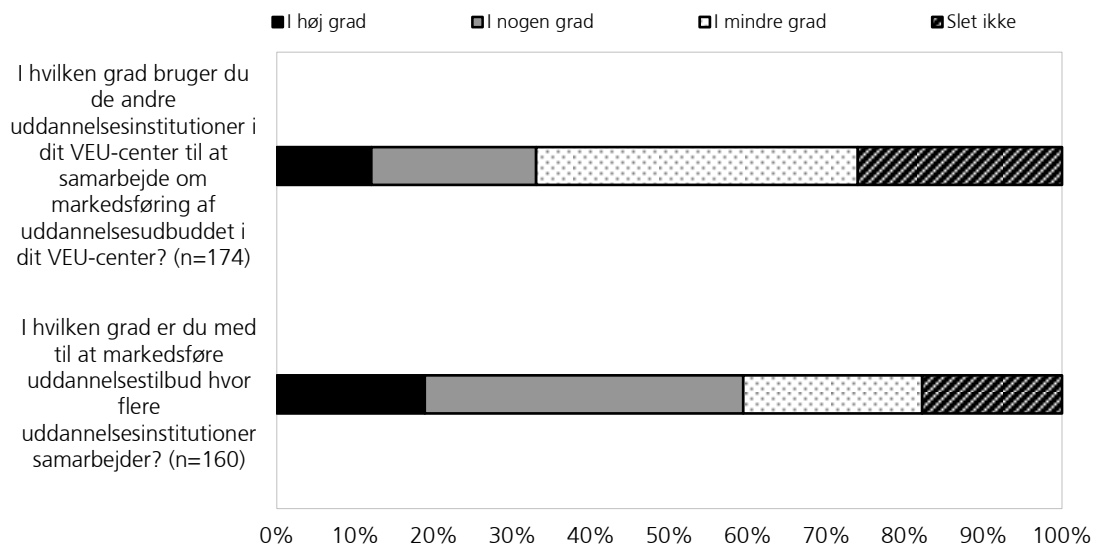
Alle VEU-centre har via deres hjemmesider en vis grad af fælles markedsføring af institutionernes uddannelsesudbud. Fælles markedsføring er et vigtigt instrument til at sætte VEU-centrene på landkortet over for brugerne.

Ifølge VEU-konsulenterne bruger de imidlertid oftest i mindre grad eller slet ikke (i alt 67 %) de andre uddannelsesinstitutioner i deres VEU-center til at samarbejde om markedsføring af uddannelsesudbuddet i deres VEU-center, jf. øverste sølje i figur 10.

Resultatet indikerer, at VEU-centrene ikke for alvor er kommet i gang med arbejdet med at skabe en fælles identitet udadtil. Forklaringen på dette kan hænge sammen med dilemmaet mellem samarbejde og konkurrence og en deraf følgende begrænset interesse for at markedsføre andres uddannelsestilbud alt for meget.

Interessant nok ændrer dette billede sig markant, i de tilfælde hvor det handler om at markedsføre uddannelsestilbud, hvor flere uddannelsesinstitutioner medvirker. Her svarer næsten dobbelt så mange (60 %), at de i høj eller nogen grad samarbejder om dette, mens 41 % svarer, at de i mindre grad eller slet ikke indgår i et sådant samarbejde, jf. nederste sølje i figur 10.

Figur 10
Markedsføring af uddannelsesudbud eller uddannelses tilbud, hvor flere institutioner samarbejder



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

Det skyldes formentlig, at det virker mere naturligt at være fælles om at markedsføre fælles udbud og knap så indlysende at samarbejde om tilbud, som enten kun hører til hos én selv eller kun hos andre institutioner.

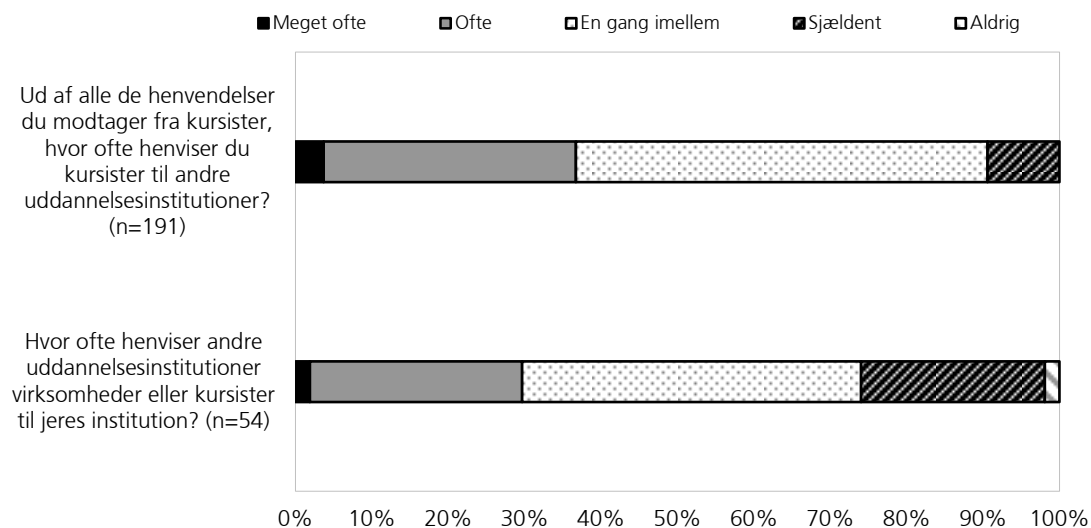
6.3 Henvisning af kursister og virksomheder

I det følgende ser vi nærmere på, hvor ofte institutionerne henviser kursister og virksomheder til hinanden. Dette er en vigtig indikation på, om den ene indgang til VEU-systemet i praksis fungerer, og om virksomhederne bliver henvist til de institutioner, der er i stand til at opfylde deres behov for kompetenceudvikling.

6.3.1 Et flertal af konsulenter henviser kursister og virksomheder

37 % af VEU-konsulenterne angiver, at de ofte eller meget ofte henviser kursister, 54 %, at de gør det en gang imellem, og kun 9 % svarer, at de sjældent gør det. Ingen konsulenter henviser aldrig, jf. øverste sølje i figur 11.

Figur 11
Henvisningspraksis



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

Interessant nok ændrer dette billede sig en smule, når vi ser på, hvor ofte VEU-konsulenterne oplever at få henvist brugere fra andre uddannelsesinstitutioner i VEU-centret. Blandt de VEU-konsulenter, der har overblik over, hvor mange kursister der bliver henvist til deres institution, vurderer 30 %, at de andre institutioner meget ofte eller ofte henviser virksomheder eller kursister til dem, og 44 % vurderer, at de henviser en gang imellem. 26 % vurderer, at de gør det sjældent eller aldrig, jf. nederste sølje i figur 11. Konsulenterne oplever altså, at de oftere henviser end får henvist brugere.

Samtidig oplever den lille gruppe af VEU-konsulenter, som sjældent eller aldrig får henvist virksomheder og kursister fra andre institutioner, dette som problematisk. 65 % (9 personer) svarer, at de i høj eller nogen grad oplever det som problematisk, mens 36 % (5 personer) i mindre grad synes, det er problematisk.

Overordnet set gælder det, at en stor gruppe svarer, at de kun en gang imellem eller sjældent enten henviser eller får henvist brugere. En forklaring på dette kan være, at det ikke har været *relevant* at henvise flere kursister eller virksomhedsopgaver. En anden forklaring kan være, at en del af VEU-konsulenterne fortsat hænger fast i det gamle konkurrenceperspektiv og hellere beholder

opgaver selv end henviser dem til andre. For at undersøge denne sidste mulighed spurgte vi, hvorvidt VEU-konsulenterne havde oplevet interessekonflikter i forbindelse med, om de skulle henvise en virksomhed eller kursist eller ej.

6.3.2 Kun begrænset interessekonflikt

Selvom kun hver fjerde VEU-konsulent angiver, at deres VEU-center har fælles retningslinjer for, hvordan potentielle kunder henvises til andre institutioner i VEU-centret, er interessekonflikter ikke særligt udbredte.

83 % svarede, at de i mindre grad eller slet ikke har oplevet denne type interessekonflikt. Kun 18 % svarede, at de havde oplevet det i høj eller nogen grad, jf. tabel 5.

Tabel 5

Har du oplevet interessekonflikter i forhold til, om du skal henvise en virksomhed/kursist til en anden uddannelsesinstitution eller beholde den selv? (n = 191)

	Procent	Antal
I høj grad	3 %	5
I nogen grad	15 %	28
I mindre grad	26 %	50
Slet ikke	57 %	108
Total	100 %	191

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

Sammenligner vi de private udbydere med de offentlige institutioner, er der dog en markant forskel imellem de to grupper. 39 % af de private udbydere har i høj eller nogen grad oplevet interessekonflikter, mens det kun er tilfældet for 16 % af de offentlige udbydere. En forklaring på dette kan være, at konsulenterne fra de private udbydere i højere grad oplever et pres fra deres ledelse for at få kunder i butikken end konsulenterne fra de offentlige udbydere.

Blandt alle konsulenter, som enten i høj eller nogen grad har oplevet interessekonflikter, vurderede 52 %, at de lige så tit endte med at sende opgaven videre som at beholde den selv. 37 % svarede, at de oftest beholdt den selv, og 10 % svarede, de oftest endte med at sende den videre. Kun 1 % svarede, at de altid beholdt opgaven selv. Blandt de konsulenter, der altid eller oftest beholder opgaven selv, svarer 28 %, at de ikke kender udbuddet på de andre institutioner i VEU-centret. 10 % angiver, at konkurrence er årsagen. Et flertal på 63 % angiver dog andre årsager. De kan inddeles i tre typer af forklaringer:

- Ingen andre institutioner har et udbud, der matcher henvendelserne (typisk SOSU-skoler, der ofte er de eneste institutioner, der udbyder sundhedsfaglige efteruddannelser).
- Institutionen har været i stand til at løse opgaverne selv, og henvendelserne har handlet om specifikke kursusforløb på den konkrete institution.
- Konsulenterne henviser gerne videre, men det har foreløbig ikke været aktuelt.

I disse tilfælde henviser konsulenterne altså sjældent eller aldrig, enten fordi det ikke er aktuelt at henvise, fordi institutionen er alene om at udbyde en bestemt type uddannelser, eller fordi det ikke har været aktuelt. At henvise virksomheder og kursister til andre bygger dog også på tillid til, at naboinstitutionen kan løse opgaven – en problematik, der adresseres af en konsulent på denne måde:

Problem: En institution med godt image, pædagogik og metodik skal med løfter om kompetenceløft sende kursister til institutioner, der ene og alene er gode til at markedsføre på bekostning af kvalitet i undervisning (spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter).

Er der ikke tillid til, at alle institutioner har den fornødne kvalitet i opgaveløsningen, har samarbejdet om at henvise brugere på tværs af institutioner generelt set svære betingelser.

6.4 Forslag til forbedringer

Afslutningsvis ser vi nærmere på konsulenternes ideer og kommentarer til, hvordan VEU-centrene kan forbedres fremadrettet. Dette spørgsmål indgik i undersøgelsen som et åbent kommentarfelt, og 59 konsulenter (svarende til 31 %) valgte at give et svar.

Kommentarerne fordeler sig på to temaer: at optimere samarbejdet inden for de givne rammer eller at ændre samarbejdsstrukturen. Næsten alle kommentarer identificer altså udfordringer i den nuværende struktur og kommer med forslag til at forbedre dette.

Nogle kommentarer går på at skabe en højere grad af integration i konsulentkorpset ved at ansætte konsulenterne i VEU-centret, mens andre taler for et helt institutionsuafhængigt VEU-center. En række kommentarer påpeger dilemmaet mellem samarbejde og konkurrence. Et udpluk af kommentarerne er gengivet i tekstboksen nedenfor:

Et udvalg af konsulenternes kommentarer til, hvordan VEU-centrene kan forbedres

- *Så længe vi er "konkollegaer" i hver sin organisation, og bl.a. alle udbyder FVU, så vil VEU-center-ideen ikke fungere optimalt. Hvis det skal være optimalt, så skal alle konsulenter være ansat samme sted (altså ikke have speciel tilknytning til en bestemt skole) og have en incitamentsstruktur, som fremmer den samlede uddannelsesløsning med udgangspunkt i kundens behov.*
- *Der skal være en bonus for uddannelsesinstitutionerne, hvis de laver kombinerede forløb. Ellers vil det aldrig komme til at finde sted. Der ses så meget på økonomien, at hensynet til kvaliteten forsvinder. Så en stor økonomisk gulerod for godt samarbejde uddannelsesinstitutionerne imellem, det vil fremme kvaliteten og fremme intentionerne bag VEU-centrene.*
- *Oplevelsen indtil nu er, at VEU-centret beskæftiger sig med alt muligt andet end at fokusere på at handle for at intensivere aktiviteterne i forhold til små og mellemstore virksomheder og integrationen af FVU i samklang med AMU. Der er alene foretaget window dressing (se, vi har gjort, hvad vi skal). Al aktiv handling sker alene, fordi de enkelte konsulenter har set "lyset" og arbejder meget tæt sammen på tværs af de enkelte uddannelsesinstitutioner. Så snart vi bevæger os opad i hierarkiet, bliver det meget svære på grund af al den politik, der så går i sagerne, hvor de store egoer huserer.*
- *I nogle områder fungerer VEU-centre som symbiotiske enheder (hvor uddannelsessamarbejdet har været stærkt i forvejen). I andre områder er samarbejdet yderst konstrueret, da der er alt for mange interessenter – ofte med en dominerende uddannelsesinstitution eller flere, hvilket reducerer det reelle samarbejde. Skal VEU-centret forbedres, skal der mindre institutionschauvinisme til. Enhver uddannelsesinstitution skal kende sine kerneydelser og det, man er bedst til, og have fokus på, hvilke andre partnere der løser en given opgave bedst, så reelt samarbejde kan blive en realitet.*

Samlet set peger konsulenternes kommentarer på en række udfordringer, der er centreret omkring dilemmaet mellem konkurrence og samarbejde. Også disse kommentarer peger, på linje med interviewene med VEU-center-cheferne, i retning af, at den nuværende organisation ikke er hensigtsmæssig.

6.5 Opsummering

Kapitel 5 og 6 viser overordnet, at VEU-konsulenterne vurderer, at VEU-centrene fungerer godt i nogle henseender og mindre godt i andre.

VEU-konsulenterne tror på VEU-center-konstruktionen og oplever i det store og hele, at institutionsledelserne bakker op om VEU-centrene, om end en mindre gruppe ikke oplever, at ledelsen bakker tilstrækkeligt op.

Knap halvdelen af VEU-konsulenterne vurderer også, at det tværinstitutionelle samarbejde overordnet set er blevet både mere omfattende og bedre end tidligere, ligesom de har forholdsvis stort fokus på at repræsentere hele VEU-centrets udbud i virksomhedskontakten og har et rimeligt overblik over hinandens udbud.

Herudover opfatter VEU-konsulenterne snarere hinanden som samarbejdspartnere end som konkurrenter, og de fleste VEU-konsulenter henviser en gang imellem brugere til hinanden. De oplever kun i beskedent omfang interessekonflikter i forbindelse med, om de skal henvise eller ej. En del identificerer sig også i et vist omfang med VEU-centrene.

VEU-konsulenterne er mere kritiske i deres vurdering af, hvor velegnet en ramme VEU-centrene er til at nå mål, der vedrører ydelser til brugerne. De synes fx, at VEU-centrene er en udmærket ramme for opsøgende rådgivende arbejde, men de fleste mener bare ikke, at den er markant bedre end måden, arbejdet tidligere foregik på. Specielt konsulenter fra private udbydere er skeptiske over for, hvor velegnet en ramme VEU-centrene er til at nå dette mål.

Endelig er VEU-konsulenterne ikke så optimistiske i deres vurdering af, hvor velegnet en ramme VEU-centrene er til at nå mål, som kræver samarbejde mellem flere institutioner – specielt, hvis målet ikke klart fremgår af resultatkontrakten. Konsulenterne oplever fx, at VEU-centrene er en begrænset succes som ramme for at kombinere AMU og FVU i en samlet pakke, og de har et ret begrænset samarbejde om markedsføring af fælles uddannelses tilbud. Samtidig er der begrænset tværinstitutionelt samarbejde om planlægning og afholdelse af uddannelsesforløb, udvikling af nye ideer til uddannelses tilbud og udveksling af erfaring med og viden om vejledning af kursister.

I det følgende kapitel ser vi først på, hvilke baggrundsforhold der påvirker konsulenternes samarbejde. Derefter ser vi nærmere på, hvor langt VEU-centrene er kommet med at fungere som forpligtende partnerskaber. Dette spørgsmål vurderes ved at se på tværs af resultaterne i de foregående kapitler og analysere VEU-centrene ud fra et samlet mål for organisatorisk integration.

7 VEU-centrene er på vej mod organisatorisk integration

Overordnet viser dette kapitel, at VEU-centrene er nået et godt stykke af vejen – om end alle institutioner endnu ikke er i mål – med at nå ministeriets målsætning om forpligtende integrerede partnerskaber mellem institutionerne i VEU-centrene.

Kapitler viser, at tre faktorer – identifikation med VEU-centret, at se de andre institutioner som samarbejdspartnere og ledelsens opbakning til samarbejdet – har betydning for samarbejdet i VEU-centrene.

Kapitlet viser også, at der er en positiv synergieffekt mellem en række samarbejdsrelationer i VEU-centrene. Positiv synergi betyder i denne sammenhæng, at hvis en konsulent er positiv over for et aspekt af VEU-center-samarbejdet – fx virksomhedsopsøgende arbejde – vil vedkommende typisk også være det over for en række andre aspekter af VEU-center-samarbejdet – fx vil konsulenten typisk også identificere sig med VEU-centret og have fokus på de andre institutioners udbud. Samtidig viser kapitlet, at der er stor forskel på, hvor langt VEU-centrene er kommet med at skabe positiv synergi og organisatorisk integration.

Endelig viser analysen, at navnlig tre forhold skaber organisatorisk integration og positiv synergi i VEU-centrene: Der har været enighed om valget af værtsinstitutionen i forbindelse med VEU-centrenes oprettelse, ledelsen på institutionerne prioriterer samarbejdet i VEU-centret, og VEU-konsulenterne mødes ofte.

Kapitlet er baseret på analyser af data fra spørgeskemaundersøgelsen. Kapitlet er struktureret sådan, at vi først undersøger, hvilke individuelle baggrundsfaktorer der har betydning for samarbejdet i VEU-centrene. Herefter undersøger vi, hvilken sammenhæng eller synergi der er mellem disse og andre faktorer, der er kendetegnende for organisatorisk integration. Til sidst analyserer vi, om der er nogle VEU-centre, der i højere grad end andre oplever synergi mellem faktorer, der skaber organisatorisk integration.

7.1 Identifikation, samarbejdsperspektiv og ledelsens opbakning har betydning for konsulenternes vurderinger

Tre faktorer har generel betydning for samarbejdet i VEU-centrene: identifikation med VEU-centret, oplevelsen af de andre institutioner som samarbejdspartnere og ledelsens prioritering af samarbejdet. Det resultat fremkommer, når vi ud fra spørgeskemadata undersøger, om der er baggrundsfaktorer, der generelt har betydning for konsulenternes vurderinger.

Identifikation med VEU-centret

Konsulenter, der i en vis grad identificerer sig med VEU-centret – i forhold til konsulenter, der udelukkende eller primært identificerer sig med deres egen institution – bidrager markant mere til samarbejdet i VEU-centrene. Det gør sig nemlig gældende for denne gruppe konsulenter, at de:

- I højere grad har fokus på og kendskab til udbuddet
- Oftere henviser både virksomheder og kursister
- Oftere udveksler erfaringer med og viden om både vejledning af kursister og det virksomhedsopsøgende arbejde
- Samarbejder mere om det virksomhedsopsøgende arbejde og vejledning af kursister
- I højere grad koordinerer besøg
- I højere grad udvikler nye ideer til uddannelses tilbud og uddannelsesforløb
- I højere grad planlægger og afholder fælles uddannelsesforløb
- I højere grad samarbejder om markedsføring af hele VEU-centrets udbud og om uddannelsesforløb, hvor flere institutioner samarbejder
- Er mere positive i deres vurdering af VEU-centrene som ramme for det virksomhedsopsøgende arbejde.

Samarbejdspartnere

Konsulenter, der opfatter de øvrige institutioner som samarbejdspartnere, bidrager i endnu højere grad til samarbejdet i VEU-centrene. For ud over at have betydning for ovennævnte forhold gælder det for denne gruppe konsulenter, at de også:

- I højere grad oplever, at konsulenter fra andre institutioner har kendskab til deres udbud
- I mindre grad oplever interessekonflikter
- I højere grad oplever, at VEU-centrene er velegnede til at gennemføre AMU og FVU som samlet pakke.

Ledelsens prioritering af samarbejdet

Endelig kan vi også se, at det er vigtigt for samarbejdet i VEU-centrene, at de forskellige institutioners ledelse prioriterer det. I forhold til konsulenter, der i mindre grad eller slet ikke oplever, at ledelsen prioriterer samarbejdet, kendetegner det konsulenter, der oplever, at ledelsen prioriterer samarbejdet, at de:

- I højere grad har fokus på det samlede udbud
- Ofte udveksler erfaringer med og viden om det virksomhedsopsøgende arbejde
- Samarbejder mere om det virksomhedsopsøgende arbejde og vejledning af kursister
- I højere grad koordinerer besøg
- I højere grad planlægger og afholder fælles uddannelsesforløb
- I højere grad samarbejder om markedsføring af hele VEU-centrets udbud og om uddannelsesforløb, hvor flere institutioner samarbejder
- Ofte henviser både virksomheder og kursister
- I højere grad vurderer, at VEU-centrene er en velegnet ramme til at skabe én indgang til sektoren.

7.2 Organisatorisk integration

I dette afsnit analyserer vi, hvor organisatorisk integrerede VEU-centrene er. Vi definerer organisatorisk integration som et forpligtende samarbejde mellem institutionerne i VEU-centre, der sikrer, at virksomhedernes behov opfyldes bedre og mere effektivt end tidligere. Vi måler organisatorisk integration ved hjælp af følgende spørgsmål fra vores spørgeskema:

- Oplevelse af de andre institutioner i VEU-centret som samarbejdspartnere
- Samarbejde med andre institutioner om vejledning eller virksomhedsopsøgende arbejde
- Kendskab til VEU-udbuddet på de andre partsinstitutioner
- Fokus på hele VEU-centrets udbud i virksomhedskontakten
- Henvvisning af brugere – virksomheder og kursister – til de øvrige institutioner
- Identifikation med VEU-centret.

Et VEU-center har nået en høj grad af organisatorisk integration, hvis de tilknyttede VEU-konsulenter i høj eller nogen grad vurderer, at de opfylder betingelserne ovenfor, mens det er mere fragmenteret, hvis konsulenterne i mindre grad eller slet mener at opfylde betingelserne.

Analysen er interessant af to grunde: Den indfanger mere præcist begrebet organisatorisk integration, end når man kigger på faktorerne enkeltvis. Hvis nogle VEU-konsulenter fx identificerer sig med VEU-centret, men ikke henviser brugere til hinanden, mens andre henviser, men ikke kender udbuddet, er der ikke tale om egentlig organisatorisk integration. Der er først tale om egentlig organisatorisk integration, hvis de samme konsulenter både kender udbuddet hos og

henviser til hinanden og identificerer sig med VEU-centret osv. – dvs. opfylder alle (eller næsten alle) betingelser i definitionen af organisatorisk integration samtidig.

Samtidig fortæller en samlet analyse af faktorerne bag organisatorisk integration noget om dynamikken i VEU-centrene. Analysen gør det muligt at afklare, om "samarbejde fører til samarbejde", som evalueringen af voksenevejledningsnetværkene viste, og som Ministeriet for Børn og Undervisning henviser til i sit inspirationskatalog, eller om VEU-konsulenternes integration med VEU-centret er mere fragmentarisk – dvs., om de fx identificerer sig med VEU-centret, men undlader at henviser osv.

7.2.1 Høj grad af organisatorisk integration

Ser vi samlet på spørgsmålene om organisatorisk integration, viser analysen, at der er en sammenhæng mellem dem. Se tabellen nedenfor:

Tabel 6
Konsulenternes vurdering af organisatorisk integration (n = 192)

	Procent	Antal
Negative svar på alle spørgsmål	5 %	9
Positivt svar på et spørgsmål	6 %	12
Positivt svar på to spørgsmål	7 %	13
Positivt svar på tre spørgsmål	12 %	23
Positivt svar på fire spørgsmål	18 %	36
Positivt svar på fem spørgsmål	28 %	54
Positivt svar på seks spørgsmål	23 %	45
Total	100 %	192

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt VEU-konsulenter, EVA 2011.

Omkring halvdelen – 51 % – af konsulenterne svarer positivt på enten fem eller seks spørgsmål om organisatorisk integration, mens der er færre konsulenter i den anden ende af skalaen. En lille gruppe på 5 % svarer negativt på alle spørgsmål, og 13 % af konsulenterne svarer positivt på enten et eller to spørgsmål, mens 30 % svarer positivt på tre eller fire spørgsmål.

Mere end halvdelen af konsulentgruppen kan altså siges at give udtryk for en høj grad af organisatorisk integration. Dette tolker vi som et udtryk for, at dimensionerne eller faktorerne hænger sammen indbyrdes – er du positiv i dit syn på de andre institutioner, er der en stor sandsynlighed for, at du samarbejder i praksis og henviser, og modsat. Vores analyse bekræfter altså de tidligere resultater om, at samarbejde genererer mere samarbejde i en form for positiv synergi-spiral.

Analysen viser samtidig, at det ikke er sådan, at VEU-konsulenterne enten indgår i en positiv synergi-relation med hinanden eller slet ikke opfylder nogen betingelser for organisatorisk integration. Tværtimod viser analysen, at der er en relativt stor midtergruppe, der opfylder to, tre eller fire dimensioner af organisatorisk integration.

En mulig fortolkning af dette er, at der er en stor gruppe, der er helt eller næsten helt i mål med at indgå i en positiv synergi-relation, og en anden stor gruppe, der er på vej mod dette. Analysen viser også, at det kun er en lille gruppe VEU-konsulenter (5 %), der er helt afvisende over for ideen om at være en del af et organisatorisk integreret VEU-center.

7.2.2 I nogle VEU-centre arbejder konsulentgruppen bedre sammen end i andre

Samtidig viser analyserne af organisatorisk integration at konsulenterne i nogle VEU-centre arbejder bedre sammen end i andre VEU-centre. Andelen af konsulenter med en høj grad af organisatorisk integration varierer fra 72 % i nogle VEU-centre til 22 % i andre⁴. Samtidig kan vi dog også se, at der ikke er en tydelig sammenhæng mellem en høj grad af organisatorisk integration blandt konsulentgruppen og VEU-centrenes resultatskabelse. Virksomhederne er ikke mere tilfredse med rådgivningen fra VEU-centre med en høj grad af organisatorisk integration end med rådgivningen fra VEU-centre med en lav grad af organisatorisk integration. På samme vis vurderer virksomhederne heller ikke at VEU-centre med et godt konsulentsamarbejde er bedre til at give overblik over mulighederne for efteruddannelser end de øvrige VEU-centre.

Der kan være en række forklaringer på hvorfor konsulenterne i nogle VEU-centre arbejder bedre sammen end i andre. Som tidligere nævnt har VEU-centrene også forskellige regionale vilkår at operere indenfor og i varierende grad projektmidler fra øvrige projekter, der understøtter samarbejdet om de mål, som er opsat i udviklingskontrakterne. Det kan både have betydning for kendskabet til de øvrige konsulenter og påvirke identifikationen med VEU-centeret. Samtidig kan et historisk godt samarbejde imellem institutionerne i et bestemt område også være en faktor der påvirker samarbejdet. I afsnit 7.2.4 på næste side kan vi netop se at uenighed om valg af værtsinstitutionen også påvirker graden af organisatorisk integration.

7.2.3 Positiv synergi er et muligt samarbejdsspør i VEU-centrene

Analysen viser også, at selvom der er nogle VEU-centre, der klart er nået længere end andre med at skabe synergi og organisatorisk integration, så er der ingen VEU-centre, hvor alle konsulenterne opfylder alle betingelserne for organisatorisk integration.

⁴ Høj grad af organisatorisk integration er defineret ved at konsulenterne har afgivet positive svar på 5-6 spørgsmåls.

En høj grad af organisatorisk integration er dermed et fænomen, som kan gælde for en gruppe af konsulenter inden for et VEU-center, men som ikke behøver at omfatte alle VEU-centrets konsulenter. Analysen giver hermed anledning til at fortolke VEU-centrene som organisationer, der giver mulighed for, at konsulenter og de institutioner, de repræsenterer, kan indgå i samarbejdet på forskellige niveauer.

Der kan være en gruppe konsulenter, som vælger at gå helhjertet ind i samarbejdet. De identificerer sig i en vis grad med VEU-centret, samarbejder mere og henviser oftere. Samtidig kan der være en gruppe af konsulenter, der bevæger sig mere i periferien af VEU-centrene og dermed i mindre grad bidrager til at løse VEU-centrenes opgaver.

I forlængelse af dette kan der rejses en diskussion om, hvorvidt alle konsulenter bør indgå i VEU-centret på samme niveau for at nå de politiske mål, eller om det er en fornuftig arbejdsdeling, at nogle konsulenter i høj grad indgår i samarbejdet, mens andre løser andre typer af opgaver. Samtidig kan det drøftes, hvor stor gruppen af konsulenter, der indgår i et forpligtende partnerskab, bør være.

7.2.4 Opbakning til værtsinstitutionen, ledelsens opbakning og hyppige møder skaber organisatorisk integration

Alt dette rejser naturligt spørgsmålet om, hvad VEU-centrene kan gøre for at skabe positiv synergi og organisatorisk integration. Vi kan pege på tre faktorer, der er betingende for organisatorisk integration.

For det første klarer VEU-centre, hvor der var enighed om valg af værtsinstitutionen, sig bedre end VEU-centre, hvor der har været konflikt, når vi ser på graden af organisatorisk integration. For at skabe organisatorisk integration er det derfor essentielt, at disse VEU-centre en gang for alle bilægger gamle stridigheder.

For det andet er der en klar sammenhæng mellem ledelsens prioritering af VEU-center-samarbejdet og konsulenternes vurderinger af spørgsmålene, der belyser organisatorisk integration. Blandt de konsulenter, der var positive over for samtlige dimensioner af organisatorisk integration, oplevede 96 %, at ledelsen i høj eller nogen grad prioriterede samarbejdet, mens dette kun var tilfældet for 44 % af konsulenterne, der svarede negativt på alle spørgsmål. Dette resultat understreger endnu engang, at ledelsen på partsinstitutionerne har en stor betydning for, hvordan konsulenterne samarbejder i praksis.

Endelig ser antallet af møder ud til at have en positiv indvirkning på organisatorisk integration. I konsulentgruppen med den højeste grad af organisatorisk integration er der 53 %, der angiver, at de har haft mere end ti årlige møder, mens ingen af de konsulenter, der svarer positivt på op

til to spørgsmål, har mødtes mere end ti gange. Her har et flertal på mellem 56 % og 69 % til gengæld blot haft maksimalt tre møder årligt. Ud over ledelsens opbakning tyder vores resultater altså på, at det også er vigtigt at mødes hyppigt for at skabe grobund for et forpligtende samarbejde.

7.3 Opsummering

Overordnet set viser kapitel 7 at tre baggrundsfaktorer - identifikation med VEU-centret, opfattelsen af andre institutioner som samarbejdspartnere og ledelsens prioritering af samarbejdet – er betingende for et godt samarbejde i VEU-centrene.

Kapitlet viser også at konsulentgruppen i nogle VEU-centre er mere organisatorisk integrerede end i andre.

Samtidig fremgår at i hvert fald tre faktorer har betydning for hvor integrerede konsulentgruppen i VEU-centrene er: Der har været enighed om valget af værtsinstitutionen i forbindelse med VEU-centrenes oprettelse, ledelsen på institutionerne prioriterer samarbejdet i VEU-centret og VEU-konsulenterne mødes ofte.

8 Når VEU-centrene deres kontraktmål?

De næste to kapitler sætter fokus på VEU-centrenes resultater. I dette kapitel besvarer vi rapportens tredje evalueringsspørgsmål, der handler om, i hvilken grad VEU-centrene når de mål, de har opstillet i udviklingskontrakterne med Ministeriet for Børn og Undervisning.

Kapitlet viser, at VEU-centrene samlet set når alle de kvantitative mål, som vi har mulighed for at opgøre på tværs. Her er det især værd at bemærke, at VEU-centrene indgår 20 % flere aftaler om opkvalificering af ansatte i små og mellemstore virksomheder end forventet. Det illustrerer altså, at institutionerne har formået at nå de opstillede mål på trods af et fald i AMU-aktiviteten i 2011.

De fleste VEU-centre når også de kvalitative resultatmål, der er opstillet med henblik på at styrke samspillet mellem VEU-centrene og den regionale erhvervs- og beskæftigelsesindsats og skabe en bedre tilpasning af uddannelsesindsatsen til brugernes og arbejdsmarkedets behov.

Et resultatmål har dog givet næsten alle VEU-centre udfordringer – det har vist sig vanskeligt at kombinere AMU og FVU. Det er dog lykkedes for VEU-centrene at løfte niveauet for screeninger af basale færdigheder i AMU-regi markant. Sammenligner vi 2010 med 2009, er antallet steget markant, og den positive tendens fortsætter med endnu flere screeninger i 2011.

8.1 Resultater i forhold til udviklingskontrakten

VEU-centrene har på seks forskellige områder opstillet kvantitative resultatmål i den udviklingskontrakt, de har indgået med Ministeriet for Børn og Undervisning:

- Antal små og mellemstore virksomheder/ansatte med aftaler om afdækning af behov
- Antal små og mellemstore virksomheder/ansatte med aftaler om opkvalificering af ansatte
- Antal personer, som har gennemført en FVU-test
- Antal personer, som deltager i et FVU-uddannelsesforløb

- Flere AMU-deltagere, der får foretaget en vurdering af deres læse- og regnefærdigheder
- Flere AMU-deltagere, der modtager FVU-undervisning.

Den generelle udmelding fra Ministeriet for Børn og Undervisning til VEU-centrene er, at det kan være vanskeligt at sammenligne resultatmålene på tværs af VEU-centrene. Der er flere årsager til dette.

For det første har VEU-centrene selv haft stor indflydelse på, hvor højt barren skulle sættes – det betyder i praksis, at nogle VEU-centre har sat ambitiøse mål, mens andre har haft fokus på, at målene skulle være realistiske at nå. Det betyder, at det er vanskeligt at vurdere, om et opfyldt resultatmål er et udtryk for en formidabel indsats eller et udtryk for, at målet af forskellige årsager er sat relativt lavt og derfor har været lettere at nå.

For det andet har VEU-centrene haft mulighed for at prioritere ressourcerne imellem indsatsområderne. Også dette gør det vanskeligt at sammenligne mål på tværs, fordi nogle VEU-centre har allokeret de fleste ressourcer til det virksomhedsopsøgende arbejde, mens andre måske har valgt at opprioritere samspillet med den regionale erhvervs- og beskæftigelsesvejledning.

For det tredje har VEU-centrene dækningsområder af varierende størrelse, et forskelligt antal institutioner og også en forskellig andel af kortuddannede. Det betyder i sagens natur også, at de mål, VEU-centrene med rimelighed kan forventes at nå, varierer.

Endelig har VEU-centrene også forskellige økonomiske ressourcer ud over den ramme, der følger med VEU-centrenes arbejde, jf. det indledende kapitel 3.3.1. Nogle VEU-centre har fx bevillinger fra kommunale eller regionale projekter, EU-midler eller andre midler fra udviklingsprojekter, der har formål, som helt eller delvist er sammenfaldende med VEU-centrenes. Det betyder, at VEU-centrene i varierende grad har ekstra ressourcer til at nå de politiske mål for VEU-centrene. Og det er naturligvis også med til at forklare, hvorfor resultatmålene varierer på tværs af de 13 VEU-centre.

I forlængelse af dette er der en særskilt problematik, der handler om registreringspraksis. Nogle VEU-centre har valgt at opstille mål for den samlede indsats med virksomhedsopsøgende arbejde på alle institutioner i VEU-centret, mens andre har valgt isoleret at se på de mål, der alene er nået inden for VEU-centrenes fælles samarbejde og budget. Samtidig har Ministeriet for Børn og Undervisning, ud fra et rationelt om, at det i forvejen kan være vanskeligt at sammenligne resultatmålene, valgt ikke at udarbejde detaljerede definitioner af, hvornår et resultatmål er nået. I praksis betyder det, at der kan være forskellige definitioner af, hvornår et VEU-center har nået et mål i resultatkontrakten – fx om en telefonisk aftale tæller som en indgået aftale om afdækning af behov, eller om der skal være et fysisk møde i kalenderen.

Alt dette gør, at det er vanskeligt at sammenligne resultatmålene på tværs og afgøre værdien af de resultater, som VEU-centrene har opnået. Når det er sagt, er det væsentligt at vurdere, om VEU-centrene har indfriet deres egne forventninger, og om VEU-centrene når de mål, de har sat sig. Samlet set er det med til at tegne et billede af, hvad institutionerne i fællesskab har nået i de første to år. I den optik er det mindre vigtigt, hvilke midler der har bidraget til, at de konkrete mål er nået.

I det følgende ser vi først nærmere på målopfyldelsen for de seks kvantitative resultatmål, som alle seks hører til de to første indsatsområder.

8.1.1 Styrket vejledning og rådgivning til små og mellemstore virksomheder

Indsatsområde 1 handler om, at VEU-centrene skal skabe en styrket og samordnet vejledning og rådgivning til virksomheder og ansatte – med særligt fokus på uddannelsesuvante beskæftigede og små og mellemstore virksomheder (se appendiks A).

Under dette indsatsområde har alle VEU-centre arbejdet med et fælles resultatmål, der er defineret under overskriften "Nye brugere sikres koordineret tværinstitutionel rådgivning om almen og erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse (VEU)". Resultatmålet afdækkes gennem fire kvantitative indikatorer:

- Antal små og mellemstore virksomheder/ansatte med aftaler om afdækning af behov
- Antal små og mellemstore virksomheder/ansatte med aftaler om opkvalificering af ansatte
- Antal personer, som har gennemført en FVU-test
- Antal personer, som deltager i et FVU-uddannelsesforløb.

Aftaler om afdækning af behov og opkvalificering af ansatte

Først ser vi nærmere på, hvor mange små og mellemstore virksomheder VEU-centrene har lavet aftaler med om afdækning af behov. Tabel 7 præsenterer det forventede antal virksomheder på tværs af alle VEU-centre og det samlede resultat:

Tabel 7

Antal små og mellemstore virksomheder med aftaler om afdækning af behov i 2010-2011

Forventede resultater	13.526
Opnåede resultater	16.186

Kilde: VEU-centrenes afrapportering af udviklingskontrakter for perioden 2010-2011. Bemærk, at VEU-center Fyn ikke indgår i det samlede resultat, fordi resultatmålet her er opgjort efter antal ansatte.

Institutionerne i VEU-centrene har indgået aftaler med i alt 16.186 små og mellemstore virksomheder om afdækning af behov, jf. tabel 7. VEU-centrene overgår dermed samlet set deres egne forventninger og når en målopfyldelsesgrad på 120 %.

Ser vi nærmere på, hvor mange virksomheder de enkelte VEU-centre har indgået aftaler med, er der et spænd i antallet fra 344 aftaler med virksomheder i et VEU-center til aftaler med 3.007 virksomheder i et andet VEU-center. Som nævnt indledningsvist er der dog en række forhold, der forklarer, hvorfor antallet varierer så markant.

Ni VEU-centre når de mål, de har opstillet, mens fire VEU-centre ikke har nået måltallet. Alle disse fire VEU-centre når dog næsten i mål – målopfyldelsesgraden ligger i et interval mellem 87 % og 99 %.

Også når det kommer til det næste resultatmål – at få flere aftaler med små og mellemstore virksomheder om opkvalificering af ansatte – når VEU-centrene samlet set deres mål, jf. tabel 8 nedenfor.

Tabel 8

Antal små og mellemstore virksomheder med aftaler om opkvalificering af ansatte i 2010-2011

Forventede resultater	3.002
Opnåede resultater	4.696

Kilde: VEU-centrenes afrapportering af udviklingskontrakter for perioden 2010-2011. Bemærk, at VEU-center Fyn og VEU-center Aalborg/Himmerland ikke indgår i det samlede resultat, fordi resultatmålet her delvist er opgjort efter antal ansatte.

Institutionerne har indgået aftaler om opkvalificering med 4.696 virksomheder – hvilket er væsentligt flere end det forventede resultatmål på 3.002. Det giver en samlet målopfyldelsesgrad på 156 %. Dermed er antal aftaler om opkvalificering det område, hvor VEU-centrene samlet set når længst i forhold til de forventede resultater. Også her er der en vis variation imellem de enkelte

VEU-centres resultater, som dog er mindre end variationen i antal aftaler om afdækning af behov. VEU-centrenes resultater spænder fra aftaler med 160 virksomheder til aftaler med 1.212.

11 VEU-centre når deres resultatmål. De to VEU-centre, der ikke når det forventede resultatmål, er dog meget tæt på – med en målopfyldelsesgrad på henholdsvis 90 % og 96 %.

Tekstboksen nedenfor giver et indblik i det virksomhedsopsøgende arbejde i et VEU-center, hvor konsulenterne generelt er positive i deres vurdering af, hvordan det virksomhedsopsøgende arbejde fungerer:

Hvad siger sekretariatet, centerrådsformanden, partsinstitutionen og virksomhedsejeren om det virksomhedsopsøgende arbejde?

- *Omdrejningspunktet for alt samarbejdet er VEU-konsulenterne. Det første, vi gjorde, var at definere konsulentrollen. (...) Målet er at komme 360 grader rundt i forhold til alt, hvad der er relevant for kundens område (VEU-center-chef, VEU-center Syd).*
- *Mødevirksomheden er nødvendig, for at man kan lære hinanden at kende og holde fællesskabet ved lige. Ideen er ikke dårlig, det er bare dårligt betalt. (...) Vi smider mange ressourcer i det, i forhold til hvor meget vi får ud af det. Samfundsmæssigt nytter det noget, men det koster os penge (vicedirektør, partsinstitution, VEU-center Syd).*
- *Konsulentarbejdet er hele VEU-centrets omdrejningspunkt. Derfor er konsulenterne med på centerrådsmøderne, hvor de fortæller om, hvordan det går, og hvad der virker. Samarbejdet er et dominerende emne (centerrådsformand, VEU-center Syd).*
- *Det har været rigtig godt, at man satte tal på, hvor mange virksomheder der skulle besøges, det gjorde samarbejde nødvendigt. CRM-systemet vil vise, hvem der leverer noget, og hvem der bare har taget imod (centerrådsformand, VEU-center Syd).*
- *Forløbet med VEU-centret har været yderst relevant, og jeg har været rigtig godt tilfreds med det. (...) Jeg føler, de repræsenterer flere skoler. Hvis tingene passer bedre med, at vores VEU-konsulent sender nogle på kursus i Esbjerg eller Kolding, så gør han jo det, selvom han egentlig har tilknytning til Sønderborg (virksomhedsejer, mellemstor virksomhed).*

Kilde: Casestudie – Det virksomhedsopsøgende arbejde.

8.1.2 FVU-test og deltagere i FVU

VEU-centrene har også haft som mål at øge antallet af FVU-test gennemført på VUC'erne eller af VUC'ernes driftsoverenskomstparter. Tabellen nedenfor viser VEU-centrenes forventede resultatmål og det opnåede resultatmål:

Tabel 9

Antal personer, der har gennemført FVU-test i 2010-2011

Forventede resultater	50.695
Opnåede resultater	77.424

Kilde: VEU-centrenes afrapportering af udviklingskontrakter for perioden 2010-2011.

Også her når VEU-centrene længere end de forventede mål. 77.424 personer har gennemført en FVU-test i perioden 2010-2011, svarende til en målopfyldelsesgrad på 150 %. Antallet af gennemførte test på de enkelte VEU-centre ligger i et interval fra 1.729 til 12.676. Også her varierer resultaterne altså betydeligt mellem VEU-centrene.

Ti VEU-centre når de forventede resultatmål. I de tre VEU-centre, der ikke når i mål, ligger målopfyldelsesgraden på henholdsvis 36 %, 69 % og 99,7 %.

Et af de kvantitative resultatmål, der har voldt VEU-centrene vanskeligheder, er antal deltagere i FVU. Også her lykkes det dog lige præcis for VEU-centrene at nå det forventede måltal, når man kigger på tværs af alle VEU-centre, jf. tabel 10.

Tabel 10

Antal personer, der har deltaget i FVU i 2010-2011

Forventede resultater	45.436
Opnåede resultater	46.582

Kilde: VEU-centrenes afrapportering af udviklingskontrakter for perioden 2010-2011.

46.582 personer har gennemført en FVU-test i løbet af 2010-2011. Med en målopfyldelsesgrad på 103 % er det lidt flere end det forventede antal deltagere. Antallet af deltagere i FVU i perioden varierer fra 1.149 til 10.675. Variationerne skyldes som nævnt indledningsvist formentlig både forskellen i antal personer i målgruppen for FVU, forskel i antal institutioner, og at VEU-centrene har fordelt ressourcerne forskelligt inden for de fem indsatsområder. Det er dog vigtigt at bemærke, at der også her er forskellig registreringspraksis. Et flertal af VEU-centre har opgjøret antallet af deltagere i FVU ud fra antal unikke personnumre, mens enkelte har opgivet antal FVU-forløb. En opgørelse af antal FVU-forløb vil typisk give et højere tal, fordi én person ofte følger

flere forskellige trin inden for fx FVU-dansk, deltager i flere forskellige typer FVU-forløb eller gentager samme forløb flere gange.

Samlet set ses en stigning i deltageraktiviteten, efter at VEU-centrene er kommet til, dvs., hvis vi sammenligner antallet i 2010 med deltagerantallet i 2009, jf. tabellen nedenfor. FVU-aktiviteten for 2011 er endnu ikke opgjort.

Tabel 11
Deltageraktivitet på FVU

	2008	2009	2010
Antal kursister	21.646	26.720	28.043

Kilde: Ministeriet for Børn og Undervisning, CØSA (institutionernes aktivitetsindberetninger). Bemærk, at kursister på forsøgsforløb med FVU-it og FVU-engelsk ikke er medregnet.

Af tabellen fremgår, at det samlede antal deltagere i FVU i 2010 stiger med 5 % sammenlignet med 2009. Det viser altså, at aktiviteten stiger i forhold til 2009-niveauet, som ellers repræsenterer et højdepunkt i aktiviteten sammenlignet med de foregående år.

Omvendt er aktivitetsniveauet på FVU stadig langt fra det forventede behov og de politiske mål for aktiviteten. OECD vurderede således tilbage i 2000, at 1,5 mio. voksne i Danmark havde utilstrækkelige læsekundskaber, og at 300.000 havde så store problemer med at læse, at de fx knap kan læse og forstå en avisartikel eller en madopskrift. Den politiske målsætning blev i forbindelse med velfærdsaftalen opjusteret til en ambition om, at 40.000 kursister årligt skulle deltage i læse-, skrive- og regnekurser.

Set i det lys er resultatet fra 2010 kun et lille skridt i den rigtige retning mod at nå de politiske mål. En central forklaring på, at niveauet i 2010 ikke stiger mere i forhold til 2009, er formentlig, at VEU-centrene i 2010 brugte en del tid og ressourcer på at få organiseringen af VEU-centrene på plads. Først i sidste halvår af 2010 blev der for alvor fokuseret på at nå resultatmålene. Det er dog vigtigt her at gøre opmærksom på, at en del FVU-aktivitet foregår på institutioner, der ikke direkte indgår i VEU-centrene, fx sprogskoler og oplysningsforbund. EVA's evaluering af FVU viser fx, at selvom de erhvervsrettede institutioner tegner sig for en del af fremgangen i skoleåret 2009/2010, så er det øvrige uddannelsesinstitutioner som sprogskoler og oplysningsforbund, der tegner sig for den største stigning i denne periode (EVA 2012).

8.1.3 Øget samspil mellem FVU og AMU

Indsatsområde 2 i VEU-centrenes udviklingskontrakter fokuserer på at få et øget samspil mellem de grundlæggende almene voksenuddannelser og de erhvervsrettede voksenuddannelser. Det fælles resultatmål under dette indsatsområde er, at flere kortuddannede kombinerer FVU med AMU.

De to resultatindikatorer, der skal afdække dette, er:

- Flere AMU-deltagere, der får foretaget en vurdering af deres læse- og regnefærdigheder.
- Flere AMU-deltagere, der modtager FVU-undervisning.

Hvor de foregående mål fokuserede på antallet af FVU-test og FVU-deltagere foretaget på VUC'erne og hos deres driftsoverenskomstparter, er der under dette resultatmål fokus på vurdering af læse- og regnefærdigheder blandt AMU-deltagerne og antallet af AMU-deltagere, der modtager FVU-undervisning. Dvs., at her alene ses på de screeninger, som foretages af AMU-udbyderne, og der fokuseres særligt på AMU-deltagernes deltagelse i FVU-undervisning.

Tabel 12

Antal AMU-deltagere, der har fået foretaget en vurdering af deres læse- og regnefærdigheder i 2010-2011

Forventede resultater	26.377
Opnåede resultater	39.337

Kilde: VEU-centrenes afrapportering af udviklingskontrakter for perioden 2010-2011. Bemærk, at også her er der forskellig registreringspraksis. Nogle VEU-centre har medregnet alle AMU-kursister, som er blevet screenet i regi af både AMU og VUC. Andre VEU-centre har alene medtaget AMU-deltagere, som er screenet i AMU-regi.

Som det fremgår af tabel 12, får flere AMU-deltagere end forventet vurderet deres læse- og regnefærdigheder, når vi kigger på VEU-centrene samlet set. 39.337 har fået vurderet deres læse- og regnefærdigheder mod et forventet antal på 26.377. Det giver en samlet målopfyldelsesgrad på 149 %.

VEU-centrenes resultater spænder fra 462 til 4.608. Blot to VEU-centre når ikke de forventede resultatmål. Det ene VEU-center når 44 % af det forventede resultat, mens det andet VEU-center næsten når det forventede måltal med en målopfyldelsesgrad på 98 %.

VEU-centrenes resultater på dette område er meget positive. Over seks gange så mange AMU-kursister får vurderet deres basale færdigheder i 2011 sammenlignet med 2009, jf. tabel 13.

Tabel 13
Antal kursister, der får vurderet basale færdigheder

	2009	2010	2011
Antal kursister	3.209	15.336	19.794

Kilde: Datatræk fra UNI-C's MBU-databank. Bemærk, at 2011 kun er opdateret til og med tredje kvartal.

Tabellen viser altså, at VEU-centrene markant har løftet niveauet for screeninger af basale færdigheder i AMU-regi. Sammenligner vi 2010 med 2009, er antallet steget markant, og den positive tendens fortsætter med endnu flere screeninger i 2011.

Det er ikke muligt at afgøre, hvor mange AMU-deltagere der efterfølgende påbegynder et FVU-forløb, hvis screeningen viser, at der er behov for dette. Generelt vurderer VEU-centrene i deres afrapportering dog, at det er en stor udfordring at få kursister, der har fået konstateret et behov, til at starte på undervisning.

At udvikle kombinerede AMU- og FVU-forløb og derigennem øge antallet af AMU-deltagere, der også modtager FVU-undervisning, er erfaringsmæssigt en vanskelig opgave. Dette resultatmål har også i praksis været svært at nå for VEU-centrene. Antallet af AMU-deltagere, der også modtager FVU-undervisning, ligger de fleste steder på et relativt begrænset niveau. Samtidig varierer opgørelsesmetoderne inden for dette resultatmål så meget, at det ikke er meningsfuldt at lave en samlet opgørelse på tværs af VEU-centrene.

Både casestudiet om AMU og FVU og VEU-centrenes afrapporteringer har givet både gode eksempler på, hvornår et samspil mellem AMU og FVU lykkes, og et indblik i de udfordringer, der er forbundet med at kombinere disse. Tekstboksen på næste side giver et indblik i, hvornår det virker, og de udfordringer, som bl.a. virksomhederne, konsulenterne og institutionsledelserne oplever.

Om at kombinere AMU og FVU

Det lykkes:

- Når de almene kompetencer understøtter de faglige kompetencer, der skal opkvalificeres, fx når SOSU-assistenten skal blive bedre til at dokumentere og evaluere deres praksis. Kombinationen af FVU-dansk og AMU-målet "kvalitetssikring via dokumentation og evaluering" giver mening i praksis.
- Når lederne af institutioner og virksomheder ser FVU som en investering i deres medarbejdere og ikke alene er bundlinjeorienterede.

Til syvende og sidst handler det vel om holdninger – om at have et fornuftigt menneskesyn. Hvis man kigger isoleret på bundlinjen, så er det nok svært, fordi det kan være svært direkte at påvise effekten. Men medarbejderen i den enkelte afdeling skal jo fungere. Jeg synes, det er en god investering (interview med leder af en stor dansk virksomhed, case-studie AMU/FVU).

- Når screeningerne anvendes som motivation til deltagelse og til at dokumentere behovet gennem testresultaterne.

Pædagogisk er screeningerne et redskab, der virkelig batter. Man kan vise folk, hvad deres niveau er – dét motiverer. At have et tal på niveauet virker, ellers svæver det bare for dem. Med tallet kan man påvise deres udbytte, så melder folk sig gladelig. Virksomhederne skal bare bakke op (interview med VUC-konsulenter, case-studie AMU/FVU).

Det er vanskeligt, fordi:

- AMU og FVU er reguleret af to forskellige lovgivninger og dermed har forskellige regler og vilkår. Særligt de forskellige støttesystemer og holdstørrelserne vurderes som en barriere for kombinerede forløb.
- Hvis det skal fungere godt, så kræver det et stort forarbejde og nøje tilpasset undervisningsmateriale. Det gør reelle kombinationsforløb, hvor AMU og FVU understøtter hinanden, svære at udbrede fra en virksomhed til en anden.
- FVU er svært at "sælge" til virksomhederne.

Efaringerne viser, at en stor del af virksomhederne har vanskeligt ved at understøtte et yderligere fravær blandt medarbejderne på 40 timer grundet kursusaktivitet i almenlæring. Der arbejdes fortsat på at motivere virksomhederne (*afrapportering af udviklingskontrakt for 2010-2011, VEU-center Vestsjælland*).

- Faldet i AMU-aktiviteten har gjort det svært at få deltagere nok til kombinerede hold.
- Gennemførte screeninger ikke automatisk fører til flere FVU-forløb.

Vi må erkende, at erfaringerne fra TUP-projektet bekræfter, at der skal en langt mere håndholdt og kvalitativ indsats til for målrettet at få testede kursusedtagere til at melde sig til og gennemføre FVU-undervisning (afrapportering af udviklingskontrakt for 2010-2011, VEU-center Vest).

Ideer til at styrke samspillet:

- FVU kan indgå som en del af en fast uddannelsesplan for alle.
- Certificeringer i AMU kunne kobles til krav om beståede FVU-trin.

Kilde: Casestudie – Samspillet mellem AMU/FVU.

8.1.4 Bedre tilpasning af uddannelsesindsatsen til brugernes og arbejdsmarkedets behov

I det foregående har vi gennemgået VEU-centrenes kvantitative resultatmål. Der er dog også opstillet fælles resultatmål for de tre sidste indsatsområder – disse er blot af en mere kvalitativ karakter. I det følgende giver vi et indblik i, i hvilket omfang VEU-centrene selv vurderer, at de har nået de fælles resultatmål inden for de resterende indsatsområder.

Under temaet bedre tilpasning til brugernes og arbejdsmarkedets behov har VEU-centrene haft følgende opgave:

- Afdækning og analyser af kompetencebehov gennemføres og formidles til alle medvirkende institutioner i VEU-centret.

Fem VEU-centre vurderer, at de er kommet helt i mål med opgaven, mens otte VEU-centre vurderer, at målet kun er delvist nået⁵. De VEU-centre, der ikke er kommet i mål, vurderer, at de er godt i gang med at indsamle data eller gennemføre analyser. Det, der står tilbage, er at formidle den indsamlede viden til de øvrige institutioner og omsætte den til brugbar viden. Citater nedenfor illustrerer dette:

Det er ikke lykkedes at få analyser udmøntet i diskussioner og strategier på ledelsesplan i VEU-centrets institutioner (afrapportering af udviklingskontrakt for 2010-2011, VEU-center Nordsjælland).

Vi har ikke i tilstrækkelig grad omsat viden til konkrete "produkter", tilbud eller branchepakker (afrapportering af udviklingskontrakt for 2010-2011, VEU-center Vest).

Et enkelt VEU-center angiver mødeaflysninger i strategiske udvalg som årsag til, at målet ikke er nået.

8.1.5 Styrket samspil mellem VEU-indsatsen og den regionale erhvervs- og beskæftigelsesudvikling

Det fælles resultatmål under dette indsatsområde handler om, at omstilling og udvikling i virksomhederne understøttes i samarbejde med det regionale vækstforum. Formålet med dette er at sikre, at de uddannelsesindsatser, som institutionerne igangsætter i samarbejde med virksomhederne, er baseret på en grundig indsigt i den regionale erhvervs- og beskæftigelsesudvikling og eventuelle fremskrivninger af et fremtidigt jobmarked, herunder flaskehalse. Indsatsområdet kan med fordel ses i sammenhæng med det foregående, idet de tilsammen handler om, at institutionerne i VEU-centret bliver i stand til på et strategisk niveau at sikre, at uddannelsesindsatsen matcher både brugernes og arbejdsmarkedets behov.

Indikatoren for dette indsatsområde er formuleret sådan:

- Dialogforum og/eller samarbejdsprojekter mellem VEU-centret og det regionale vækstforum mv. er etableret.

Otte VEU-centre vurderer at have nået dette mål. Fem VEU-centre vurderer, at målet er delvist nået. Tre af disse fem VEU-centre vurderer, at det har været vanskeligt at få etableret et tæt samarbejde med det regionale vækstforum. Citaterne nedenfor illustrerer denne problematik.

⁵ VEU-centrene har også her angivet en procentvis målopfyldelse, men da der er tale om kvalitative mål, er det ikke meningsfuldt at sammenligne disse på tværs.

Det regionale vækstforum har p.t. ønsket at fokusere på "unge" indsatsen, men via dialogmøderne er et samarbejde etableret, som p.t. endnu ikke har resulteret i konkrete projekter. Men begge parter er meget interesserede i på længere sigt, at der udvikles helt nye tværregionale kompetenceforløb som styrker VEU målgruppen (afrapportering af udviklingskontrakt for 2010-2011, VEU-center Fyn).

Det har ikke været muligt at etablere et samarbejde med Væksthus Sjælland i forhold til deres aktiviteter. Det vurderes, at de ikke har fokus på VEU-centrets muligheder (afrapportering af udviklingskontrakt for 2010-2011, VEU-center Vestsjælland).

Et andet VEU-center vurderer målet som delvist nået, fordi et ud af tre planlagte møder med det regionale vækstforum blev aflyst.

8.1.6 Effektive VEU-centre, der sikrer fælles opgaveløsning og institutionssamarbejde om VEU-indsatsen

Det sidste resultatmål fokuserer på, at der er udformet strategi for bl.a. institutionssamarbejdet og opgaveløsningen, og at strategien er implementeret. Dette resultatmål er omsat til en indikator, der lyder:

- Alle medvirkende institutioner kender til strategien for VEU-centrets opgaveløsning mv. og anvender handleplanen for VEU-centret i den fælles opgaveløsning.

11 VEU-centre vurderer, at de har nået dette mål. De to VEU-centre, der vurderer, at målet er delvist nået, angiver hver sin årsag til dette. I det ene tilfælde er der efterspurgt klare retningslinjer for det fælles arbejde, hvilket indikerer, at alle ikke er bekendt med disse. I et andet tilfælde har nedskæringer ført til, at enkelte institutioner ikke har deltaget i VEU-center-projekter.

8.2 Opsummering

Overordnet set når næsten alle VEU-centrene både deres kvantitative og deres kvalitative mål. Forskelle i, hvilke ressourcer der er tilgængelige i VEU-centrene, forskellige mål og forskellig registreringspraksis, i forhold til hvad som tælles med som målopfyldelse, gør det dog vanskeligt at sammenligne VEU-centrenes indsats på tværs.

Samlet set indgår VEU-centrene 20 % flere aftaler om opkvalificering af ansatte i små og mellemstore virksomheder end forventet. Næsten alle VEU-centre har imidlertid svært ved at kombinere AMU og FVU. Det stemmer overens med resultaterne fra kapitel 5 – her vurderer konsulenterne, at VEU-centrene ikke er en optimal løsning på denne udfordring.

Samtidig viser analysen af resultatkontrakterne, at VEU-centrene formår at løse en specifik opgave med at øge antallet af screeninger af basale færdigheder blandt AMU-kursister. Her er niveauet i 2011 mere end seks gange højere end i 2009, til trods for at 2011 kun er opgjort til og med tredje kvartal. Også antallet af FVU-kursister stiger fra 2009 til 2010 med i alt 5 %.

Ser vi på de kvantitative mål, hvor det har været muligt at opgøre resultaterne på tværs, så når VEU-centrene samlet set de mål, de har sat sig – og mere til. Det tyder på, at resultatmålene har været meningsfulde og mulige at arbejde med i praksis. Samtidig er det værd at bemærke, at institutionerne i VEU-centret har formået at nå begge resultatmål i forbindelse med den virksomhedsopsøgende indsats på trods af den faldende AMU-aktivitet.

I 40 % af tilfældene når VEU-centrene deres resultatmål inden for en margin på 80-120 %. Det tegner et billede af, at det har været en vanskelig øvelse for VEU-centrene at sætte præcise mål.

I det følgende kapitel ser vi nærmere på virksomhedernes kendskab til VEU-centrene og på, hvor tilfredse de virksomheder, der har været i kontakt med VEU-centrene, har været med de ydelser, de har fået.

9 Virksomhedernes vurdering af VEU-centrene

Dette kapitel viser, at et overordnet kendskab til VEU-centrene er godt på vej til at blive udbredt blandt danske virksomheder, men virksomhederne har kun et begrænset kendskab til, hvad VEU-centrene rent faktisk tilbyder.

Virksomheder, der har *haft et møde* med et VEU-center, er overordnet set godt tilfredse med den rådgivning, de har fået, og vurderer, at den har bidraget til at skabe overblik over efteruddannelsesmulighederne for fag- og ufaglærte. Virksomhederne er overvejende positive i deres vurdering af, om uddannelsestilbuddene matcher deres behov, og om VEU-centrene har tilstrækkeligt kendskab til deres branche. Men ca. hver tredje virksomhed vurderer, at uddannelsestilbuddene ikke matcher deres behov, samt at VEU-centrene ikke har tilstrækkeligt kendskab til deres branche.

Som det fremgår af ovenstående, besvarer dette kapitel evalueringens fjerde og sidste evalueringsspørgsmål: Har danske virksomheder kendskab til VEU-centrene, og er de tilfredse med de ydelser, de leverer?

Kapitlet evaluerer altså VEU-centrene ud fra brugernes perspektiv. Eftersom et væsentligt politisk mål med VEU-center-reformen var at skabe nye rammer for at levere bedre og mere omfattende efteruddannelse til danske virksomheder, er brugernes perspektiv på reformen meget vigtigt.

Kapitlet omhandler resultater af to af hinanden uafhængige undersøgelser: en undersøgelse blandt et *tilfældigt udsnit* af danske virksomheder med fokus på at afklare, om danske virksomheder har kendskab til VEU-centrene (afsnit 9.1), og en undersøgelse blandt virksomheder, der *har haft møde* med et VEU-center, med fokus på at afklare, hvor tilfredse de er med VEU-centrenes ydelser (afsnit 9.2).

9.1 Godt kendskab til VEU-centrene

Vi begynder med at se på, hvilket kendskab et tilfældigt udsnit af danske virksomheder har til landets 13 VEU-centre. 55 % svarer ja på spørgsmålet om, hvorvidt de har kendskab til, at der er blevet etableret VEU-centre, mens 45 % svarer nej. Udbredelsen af kendskab til VEU-centrene synes med andre ord at være godt på vej – taget i betragtning at VEU-centrene kun har eksisteret i to år. Kendskabet til VEU-centrene kan samtidig i nogen grad forklares med, at virksomhederne faktisk har haft kontakt med et VEU-center. 40 % af virksomhederne svarer, at de har været i kontakt med et VEU-center, mens 60 % svarer, de ikke har været i kontakt med et VEU-center i 2010-2011.

I den gruppe, som kender til VEU-centrene, varierer det imidlertid, hvor indgående et kendskab de har til, hvad VEU-centrene tilbyder. 48 % svarer, at de i høj eller nogen grad har kendskab til, hvad de tilbyder, mens 53 % i mindre grad eller slet ikke har kendskab til dette. Vi kan samtidig se, at de virksomheder, som har været i kontakt med et VEU-center, har et signifikant bedre kendskab til, hvad de tilbyder, end dem, som ikke har været i kontakt med dem. Men resultaterne viser også, at over halvdelen af de virksomheder, som har hørt om VEU-centrene, altså i realiteten kun har et begrænset kendskab til, hvad de tilbyder, jf. tabel 14.

Tabel 14

I hvilken grad har I et godt kendskab til, hvad et VEU-center tilbyder af voksen- og efteruddannelse? (n = 368)

	Procent	Antal
I høj grad	16 %	59
I nogen grad	32 %	116
I mindre grad	40 %	147
Slet ikke	13 %	46
Total	100 %	368

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, EVA 2012.

Herudover er det interessant, at virksomhedernes kendskab til efteruddannelsesmuligheder for fag- og ufaglærte medarbejdere ikke primært kommer fra VEU-centrene.

Blandt de virksomheder, som har kendskab til VEU-centrene, vurderer 35 %, at VEU-centrene i høj eller nogen grad har bidraget til overblik over efteruddannelsesmulighederne for fag- og ufaglærte, mens 66 % mener, de i mindre grad eller slet ikke har bidraget til dette, jf. tabel 15.

Her er det dog vigtigt at være opmærksom på at dette resultat ikke afspejler virksomhedernes tilfredshed med VEU-centrene, men alene kortlægger i hvilken grad VEU-centrene har været en kilde til virksomhedernes kendskab til efteruddannelsesmulighederne.

Tabel 15

I hvilken grad har VEU-centrene bidraget til at give jer overblik over efteruddannelsesmulighederne for jeres faglærte og ufaglærte medarbejdere? (n = 319)

	Procent	Antal
I høj grad	10 %	32
I nogen grad	25 %	78
I mindre grad	35 %	111
Slet ikke	31 %	98
Total	100 %	319

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, EVA 2012.

Samlet set tyder resultaterne altså på, at selvom lidt over halvdelen af de danske virksomheder har hørt om VEU-centrene, så ligger kendskabet i en stor gruppe af disse virksomheder endnu på et ret begrænset niveau.

9.2 Virksomhederne er overvejende tilfredse med VEU-centrene

Ud over at afdække, hvilket kendskab virksomhederne har til VEU-centrene, er det også interessant at afklare, hvor tilfredse de er med VEU-centrenes ydelser. For at besvare dette spørgsmål har vi gennemført en tilfredshedsundersøgelse blandt et udsnit af de virksomheder, der har haft møde med et VEU-center.

9.2.1 Ikke alle repræsenterer hele VEU-centret i deres virksomhedskontakt

Indledningsvis er det interessant at bemærke, at 43 % af de virksomheder, vi ved har haft møde med enten et VEU-center-sekretariat eller med en eller flere uddannelsesinstitutioner i et VEU-center, svarer, at de ikke har haft møde med et VEU-center. En del af forklaringen på dette kan være, at mødet ikke har sat sig væsentlige spor i en række af de virksomheder, VEU-centrene besøgt – virksomhederne har simpelthen glemt, at mødet har fundet sted. Det kan også skyldes, at den virksomhedsrepræsentant, der har besvaret spørgeskemaet, ikke har været informeret om, at mødet har fundet sted. Det vil dog sandsynligvis kun gøre sig gældende i få tilfælde, fordi der forud for undersøgelsens gennemførelse har været telefonisk kontakt med alle virksomheder for at få udpeget den rette svarperson.

Endelig kan forklaringen være, at virksomheder har opfattet det konkrete møde som et møde med en enkelt institution og ikke været klar over, at denne institution indgår i – og repræsenterer – et VEU-center. Når vi analyserer denne gruppe af virksomheder nærmere, viser det sig nemlig, at mange af dem, som afviser, at de har haft møde med et VEU-center, efterfølgende angiver, at de har haft møder med enten en erhvervsskole, et AMU-center, en privat udbyder eller et VUC. 19 % svarer fx, at de har haft et møde med en erhvervsskole.

Resultatet peger således på en mulig udfordring i forhold til, om alle institutionerne repræsenterer hele VEU-centret tydeligt nok i deres virksomhedskontakt og et behov for at skærpe VEU-centrenes profil.

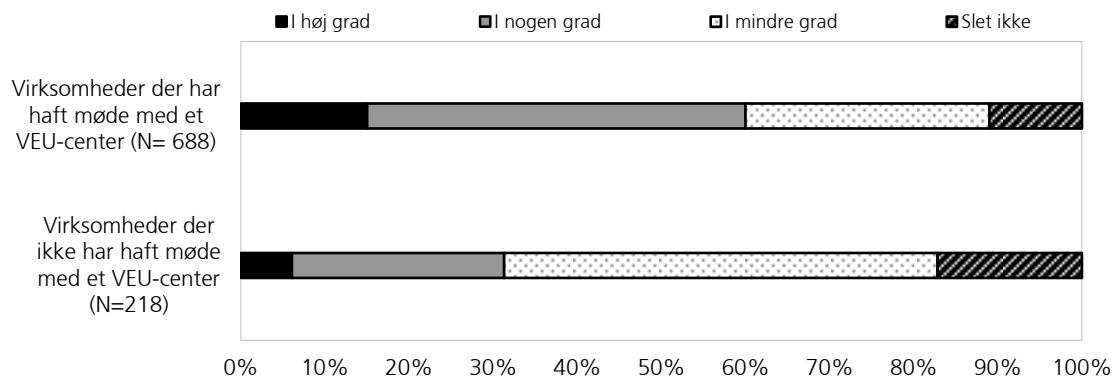
9.2.2 Møde med VEU-centret fører til et markant bedre kendskab til udbuddet

Vi så i det foregående afsnit, at de tilfældigt udvalgte virksomheders kendskab til, hvad VEU-centrene tilbyder af voksen- og efteruddannelse, varierede markant. Dette var ikke et overraskende resultat, eftersom mange (60 %) af disse virksomheder aldrig havde været i kontakt med et VEU-center.

Dette tyder på at et møde med et VEU-center også fører til bedre kendskab til hvad VEU-centrene tilbyder af efteruddannelse. Denne tendens bekræftes, når vi sammenligner virksomheder, der har haft et møde med VEU-centrene, med virksomheder, der har kendskab til VEU-centrene, men endnu ikke har haft møde med et VEU-center.

Vores analyse viser at blandt virksomheder, der har *haft møde* med et VEU-center, har 15 % i høj grad et godt kendskab og 45 % i nogen grad et godt kendskab til hvad VEU-centrene tilbyder. Sammenligner vi med gruppen af virksomheder, der ikke har haft besøg, fra den tilfældigt udvalgte stikprøve har 6 % i høj grad et godt kendskab og 25 % i nogen grad et godt kendskab til dette. Jf. figur 12.

Figur 12
I hvilken grad har du et godt kendskab til hvad et VEU-center tilbyder af voksen- og efteruddannelse?



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, EVA 2012

Virksomheder der har haft besøg af et VEU-center får altså ikke overraskende et markant bedre kendskab til VEU-udbuddet end virksomheder, der har et kendskab til VEU-centrene, men ikke har haft besøg.

9.2.3 Virksomhederne er positive i deres vurdering af mødet med VEU-centrene

Når det er sagt, så er virksomhederne, som det fremgår af tabel 16, positive i deres vurdering af, hvad de har fået ud af møderne med VEU-centrene. 86 % vurderer, at deres møde i høj eller nogen grad har givet dem overblik over efteruddannelsesmulighederne for deres fag- og ufaglærte medarbejdere. 14 % vurderer, at mødet i mindre grad eller slet ikke har givet dem et sådant overblik.

Tabel 16

I hvilken grad gav mødet jer overblik over efteruddannelsesmulighederne for jeres faglærte og ufaglærte medarbejdere? (n = 384)

	Procent	Antal
I høj grad	34 %	130
I nogen grad	52 %	199
I mindre grad	12 %	47
Slet ikke	2 %	8
Total	100 %	384

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, EVA 2012.

Virksomhederne er samtidig overvejende positive i deres vurdering af, om etableringen af VEU-centrene har været en forbedring i forhold til tidligere. 53 % vurderer, at den rådgivning, de fik fra VEU-centret, er bedre end den rådgivning, de tidligere har modtaget fra en enkelt skole. 46 % svarer, at rådgivningen er på samme niveau, og ingen svarer, den er blevet dårligere, jf. tabel 17.

Tabel 17

Gav rådgivningen, I har fået fra VEU-centret, jer et bedre overblik over muligheder for efteruddannelse sammenlignet med tidligere rådgivning, I har fået fra en enkelt skole? (n = 199)

	Procent	Antal
Meget bedre	18 %	37
Lidt bedre	35 %	70
Det samme	46 %	92
Lidt dårligere	0 %	0
Total	100 %	199

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, EVA 2012.

Virksomhederne er også, som det fremgår af tabel 18, overvejende positive i deres vurdering af, i hvilken grad VEU-centrenes uddannelsesstilbud matcher deres behov. 65 % vurderer, at tilbuddene i høj eller nogen grad matcher deres behov, mens 35 % svarer "I mindre grad" eller "Slet ikke".

Det betyder dog, at mere end hver tredje virksomhed vurderer, at VEU-centrenes uddannelsesstilbud i mindre grad eller slet ikke matcher deres behov. Og det er vel at mærke virksomheder, som

formentlig er interesseret i efteruddannelsestilbud, eftersom de har valgt at mødes med et VEU-center. Det tyder på, at der enten er et dårligt match mellem VEU-centrenes tilbud til virksomhederne og de reelle behov, eller at VEU-centrene presser møder igennem med virksomheder, som reelt ikke er interesseret i efteruddannelse af deres fag- og ufaglærte medarbejdere, jf. tabel 18.

Tabel 18

I hvilken grad matchede uddannelsestilbuddene om efteruddannelse jeres konkrete behov? (n = 462)

	Procent	Antal
I høj grad	18 %	85
I nogen grad	47 %	217
I mindre grad	26 %	119
Slet ikke	9 %	41
Total	100 %	462

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, EVA 2012.

Et lignende billede tegner sig – se tabel 19 – når vi spørger om, hvorvidt VEU-centrene har tilstrækkeligt kendskab til den branche, virksomheden arbejder inden for. Her svarer 68 % "I høj grad" eller "I nogen grad", og 33 % "I mindre grad" eller "Slet ikke".

Virksomhederne er altså også her overvejende positive i deres vurdering af VEU-centrenes kendskab til deres branche, men en stor gruppe virksomheder – ca. en tredjedel – vurderer, at kendskabet ikke er tilstrækkeligt.

Tabel 19

I hvilken grad vurderer I, at VEU-centret har et tilstrækkeligt kendskab til den branche, I arbejder inden for? (n = 378)

	Procent	Antal
I høj grad	21 %	80
I nogen grad	47 %	176
I mindre grad	25 %	94
Slet ikke	8 %	28
Total	100 %	378

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, EVA 2012.

Sammenlagt peger resultaterne i tabel 18 og 19 derfor på et behov for at opdyrke bedre branchekendskab og udvikle nye, målrettede efteruddannelsesforløb.

Til sidst bad vi virksomhederne om deres overordnede vurdering af VEU-centrene. Vi spurgte om, hvor tilfredse de overordnet set var med det møde eller de møder, de havde haft med VEU-centret (eller institutioner i VEU-centret). 94 % svarede, de var meget tilfredse eller overvejende tilfredse, mens kun 5 % var enten utilfredse eller overvejende utilfredse, jf. tabel 20.

Tabel 20

Hvor tilfredse eller utilfredse var I overordnet set med den rådgivning, I fik på mødet eller møderne? (n = 464)

	Procent	Antal
Meget tilfredse	34 %	157
Overvejende tilfredse	60 %	283
Overvejende utilfredse	4 %	20
Utilfredse	1 %	5
Total	100 %	464

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, EVA 2012.

Det tegner altså samlet set et billede af, at flertallet af de virksomheder, der har haft et møde med et VEU-center, er tilfredse med rådgivningen og i høj eller nogen grad vurderer, at mødet har bidraget til bedre overblik over efteruddannelsesmulighederne for de faglærte og ufaglærte på arbejdspladsen.

9.3 Opsummering

Kapitel 9 viser, at godt halvdelen af de danske virksomheder kender til VEU-centrene, om end de kun har begrænset viden om, hvad VEU-centrene tilbyder. VEU-centrene har ligeledes kun i begrænset omfang bidraget til deres viden om efteruddannelsesmuligheder for fag- og ufaglærte.

Samtidig er virksomhederne overordnet tilfredse med den rådgivning, de modtager fra VEU-centrene, selvom de vurderer, at VEU-centrenes tilbud om efteruddannelse kunne være mere målrettede til virksomhedernes behov, samt at VEU-centrenes kendskab til virksomhedernes branche ikke er helt tilstrækkeligt.

10 Konklusion og fremtidsscenarier for VEU-centrene

Denne evaluering har haft fokus på to forhold: På den ene side har vi evalueret, om det er lykkedes at skabe organisatorisk integrerede VEU-centre. På den anden side har vi undersøgt, hvilke resultater VEU-centrene har opnået siden oprettelsen i 2010.

Evalueringen viser overordnet set, at VEU-centrene er kommet langt siden deres oprettelse – både organisatorisk og med at skabe resultater.

Der er imidlertid også områder, hvor VEU-centrene oplever markante udfordringer. Navnlig undersøgelsen af VEU-center-chefernes perspektiv på styringen af VEU-centrene viser, at deres ledelsesmandat er svagt. Det har som konsekvens, at det er vanskeligt at gennemføre tiltag, som rækker ud over institutionernes egeninteresser, og som ikke direkte indgår i udviklingskontrakterne. VEU-centrenes nuværende struktur og styringsramme er derfor ikke optimal i forhold til alle VEU-centrenes opgaver. Særligt opgaver, der ikke indgår direkte i kontrakterne – fx at sikre koordinering af udbudspolitik på tværs af institutioner – er vanskelige at løse for VEU-centrene.

VEU-centrene er kommet langt med målsætningen om at fungere som integrerede partnerskaber – ikke mindst med at skabe én indgang til sektoren. Der er dog fortsat en gruppe af konsulenter, der kun i mindre grad indgår i samarbejdet. Samtidig fungerer VEU-centrene mindre godt, når det gælder om at løse opgaver, der indebærer samarbejde mellem flere institutioner, herunder fælles markedsføring, udveksling af ideer og fremme af samspil mellem AMU og FVU.

Ser vi på graden af organisatorisk integration har ca. halvdelen af konsulentkorpset i høj grad en oplevelse af organisatorisk integration. Nogle VEU-centre er nået længere end andre i forhold til at få alle konsulenter inddraget i samarbejdet. Hyppig afholdelse af møder og en høj grad af opbakning fra ledelsen fremmer organisatorisk integration.

Samlet set når VEU-centrene de fælles resultatmål, der fremgår af udviklingskontrakterne med Ministeriet for Børn og Undervisning. Det dækker dog over, at nogle VEU-centre når længere end de angivne mål, mens nogle få VEU-centre ikke når målene. VEU-centrene når især langt med antallet af screeninger af basale færdigheder, som i 2011 er mere end seks gange så stort som i 2009. Også med hensyn til antal FVU-test til trinindplacering og antallet af aftaler om opkvalificering af ansatte i små og mellemstore virksomheder når VEU-centrene markant længere end de opstillede mål.

Når vi ser på VEU-centrene med brugernes øjne, har lidt mere end halvdelen af alle danske virksomheder kendskab til VEU-centrene. Der er dog en stor gruppe af disse virksomheder, som i praksis har et ret begrænset kendskab til, hvad VEU-centrene kan tilbyde. De virksomheder, der har haft besøg af VEU-centrene, er generelt set tilfredse med rådgivningen. Otte ud af ti virksomheder vurderer, at de har fået et bedre overblik over efteruddannelsesmulighederne, og mere end halvdelen vurderer, at rådgivningen fra VEU-centret gav et bedre overblik sammenlignet med tidligere rådgivning fra en enkelt skole. Det tyder altså samlet set på, at de små og mellemstore virksomheder, der har haft besøg, er tilfredse med den ydelse, VEU-centret leverer.

Samlet set er VEU-centrene derfor godt på vej. Både VEU-center-chefer og VEU-konsulenter er overvejende optimistiske og positive i deres vurdering af VEU-center-konstruktionen. Ikke desto mindre viser evalueringen også, at VEU-center-chefernes svage ledelsesmandat indebærer en strukturel ledelsesmæssig udfordring for VEU-centrenes fortsatte udvikling – en udfordring, der også kan genfindes i nogle af konsulenternes vurderinger af VEU-center-samarbejdet, og som vanskeliggør skabelsen af fælles tværinstitutionelle initiativer.

10.1 Hvad fungerer godt, og hvad er vanskeligt at løse for VEU-centrene?

Evalueringen viser, at mens VEU-centrene fungerer godt i en række henseender, er det ikke alle typer mål, som VEU-centrene i deres nuværende udformning er lige velegnede til at nå. VEU-center-chefernes svage ledelsesmandat gør det vanskeligt at nå mål, hvor et af følgende forhold gør sig gældende: Realisering af målet kræver samarbejde mellem to eller flere institutioner, forretningsmodellen for partsinstitutionerne – altså hvad institutionerne får ud af at realisere målet – er uklar, eller realiseringen af målet strider mod en eller flere institutioners strategiske interesser.

Selvom VEU-centrene i store træk er velfungerende, peger analysen hermed på, at VEU-centrene i deres nuværende form ikke kan honorere samtlige krav, man stiller til dem.

Man kan helt overordnet inddele målene for VEU-centrene i tre kategorier: mål, som VEU-centrene i deres nuværende form er gode til at nå, mål, som VEU-centrene har svært ved at nå,

og mål, som VEU-centrene ikke kan nå. Denne udfordring kan imidlertid løses ved at videreudvikle VEU-centrene ud fra en af de tre modeller, som præsenteres i dette afsnit.

Når man læser på tværs af resultaterne i denne rapport, fremgår det klart, at VEU-centrene er meget velegnede til at implementere kvantificerbare resultatmål, som kan *uddelegeres* til enkeltinstitutionerne i VEU-centret, fx gennemførelse af et bestemt antal møder med små og mellemstore virksomheder eller FVU-screeninger.

Målene fastlægges i samarbejde mellem VEU-centre og Ministeriet for Børn og Undervisning, hvorefter de uddelegeres til realisering på de enkelte institutioner. Ledelsesmæssigt er kontrakten med ministeriet tilstrækkelig som styringsinstrument over for institutionerne.

VEU-centrene har imidlertid vanskeligere ved at nå mål, som ikke kan uddelegeres til en enkelt institution, fordi de kræver et samarbejde mellem to eller flere institutioner. Gennemførelse af kombinerede AMU/FVU-forløb, opfølgning på FVU-screeninger eller fælles markedsføring er eksempler på denne type mål.

VEU-center-sekretariatet står her over for et dilemma: På den ene side er forretningsmodellen for løsning af opgaverne uklar for institutionerne – den indtægt, som løsningen af opgaverne medfører, står ikke mål med de administrative og økonomiske omkostninger forbundet med deres indsats. På den anden side har VEU-center-chefen ikke ledelsesmandat til at gennemtvinge løsning af de politisk prioriterede opgaver.

Dette gør det vanskeligt og sommetider – men ikke altid – umuligt for VEU-centrene at løse disse opgaver.

Endelig findes der en type mål, som det er meget vanskeligt og ofte umuligt at nå inden for den nuværende VEU-center-struktur. Det er mål, som på den ene side er samfundsnyttige og politisk vigtige, men som på den anden side er i konflikt med institutionernes egeninteresse. I denne kategori finder man fx mål som udvikling af en fælles strategi for, hvilke brancher man skal satse på i en periode, fx på baggrund af regionale behovsanalyser. Det kan være samfundsnyttigt at målrette udbud til en specifik branche, men det kan være uhensigtsmæssigt for institutioner, som traditionelt orienterer sig mod andre brancher, og som derfor ikke har interesse i, at deres konsulenter bruger tid på at indgå i dette udviklingsarbejde. Eftersom VEU-center-chefens beslutningskraft er afhængig af konsensus blandt partsinstitutionerne, er det meget vanskeligt at gennemføre beslutninger, der ikke ligger i direkte forlængelse af de enkelte institutioners strategiske og økonomiske interesser.

10.2 Mulige fremtidige modeller for VEU-centrene

Resultaterne af ovenstående analyse peger derfor på, at den nuværende styring af VEU-centrene ikke er optimal. I det følgende præsenterer vi tre mulige scenarier for udvikling af VEU-centrene. De spænder fra en reduktion af deres opgaveportefølje til øget styring og styrkelse af ledelsesmandat.

10.2.1 Minimalmodellen

VEU-centrene er i deres nuværende form en succes i navnlig to henseender: På den ene side fungerer de som en velegnet strategisk partner for ministeriet i forbindelse med at udvikle og implementere strategiske målsætninger. På den anden side er de velegnede til at implementere kvantificerbare mål, som kan uddelegeres til individuelle institutioner.

Et muligt fremtidsscenario er derfor at begrænse VEU-centrene til at være løsningsramme for denne type mål og undlade at bede dem om at løse mere krævende og komplekse opgaver, som de ikke har redskaber til at løse. Resultatet vil være en slankere og mere fokuseret opgaveportefølje, som passer til VEU-centrene som løst koblede strukturer med svagt ledelsesmandat.

10.2.2 Udviklingsmodellen

Ønsker man at fastholde i hvert fald de fleste af de nuværende forventninger til VEU-centrene, er det nødvendigt at opjustere VEU-centrene, så de bliver bedre udstyret til at indfri de politiske forventninger, de står over for. Der er grundlæggende to måder at opruste VEU-centrene på: Man kan gøre det mere økonomisk attraktivt at nå de mål, VEU-centrene p.t. har vanskeligt ved at nå, eller man kan give VEU-centrene et stærkere styringsmandat.

I forbindelse med førstnævnte mulighed kan man gøre det mere attraktivt at nå specifikke mål ved fx at differentiere tilskuddene, sådan at VEU-centrene får flere midler for fx at udvikle og gennemføre kombinerede AMU/FVU-forløb, fælles markedsføring osv. I forbindelse med den anden mulighed kan VEU-centrenes styringsmandat styrkes på forskellige måder.

Et ofte hørt forslag fra informanterne i evalueringen er at placere udbudsretten til AMU-kurser i VEU-centrene. Herved vil VEU-center-cheferne kunne sikre en fornuftig regional uddannelsesdækning samt få mulighed for i højere grad at kunne koordinere og samordne udbuddet, så det matcher virksomhedernes behov. Et andet ofte hørt forslag går på at allokere flere midler til VEU-center-sekretariatet til at opbygge et fælles korps af VEU-konsulenter, der refererer til VEU-centerchefen.

10.2.3 Reformmodellen

Det kan imidlertid vise sig at være vanskeligt at opgradere VEU-center-sekretariatene, uden at det har indflydelse på partsinstitutionernes autonomi og økonomi. Placerer man udbudsretten i

VEU-centrene, fjerner man samtidig beslutningskompetence fra partsinstitutionerne, og allokerer man midler til at opbygge et VEU-center-konsulentkorps, kan det få indflydelse på institutionernes økonomi.

Det er muligt, at sådanne ændringer vil skævvride balancen mellem værts- og partsinstitutionerne. Partsinstitutioner vil forventeligt opleve det som problematisk, at en anden institution (værtsinstitutionen) får overført beslutningskompetence over deres udbud og/eller får allokeret midler, der tidligere tilfaldt dem.

Dette taler for et tredje fremtidsscenario, hvor VEU-centrene løftes ud af værtsinstitutionen og bliver uafhængige organisationer med eget budget og egen medarbejderstab. Denne model vil helt eliminere det styringsdilemma, VEU-center-cheferne p.t. står over for. Ud over at løse styringsdilemmaet vil reformmodellen også have andre fordele, herunder at rådgivningen og vejledningen af brugere og virksomheder bliver helt uafhængige af institutionsinteresser. Til gengæld vil denne model fratage uddannelsesinstitutionerne det virksomhedsopsøgende arbejde. Derved mister institutionerne den nuværende fornemmelse af, hvad der efterspørges blandt virksomhederne, og rådgivningen flyttes fra institutionsmiljøet, hvilket vil give et mere begrænset kendskab til detaljerne i de enkelte uddannelsesforløb.

Det er altså forventeligt, at denne model også vil vække modstand blandt de nuværende institutioner i VEU-centrene samt rejse en række nye problematikker vedrørende afgrænsning og samarbejde mellem VEU-centret og de øvrige institutioner.

Samlet set peger dette på et behov for en nærmere diskussion af, hvordan det nuværende styringsdilemma i VEU-centrene løses, blandt institutionsrepræsentanter, arbejdsmarkedets parter, Ministeriet for Børn og Undervisning samt andre centrale interessenter.

Appendiks A

Skabelon for afrapportering af VEU-centrenes udviklingskontrakt

Baggrund

Med lov om ændring af lov om arbejdsmarkedsuddannelser m.v. (etablering af VEU-centre og centerråd mv.) er der pr. 1. januar 2010 etableret 13 VEU-centre inden for et tilsvarende antal geografiske områder i landet. Det er VEU-centrenes overordnede formål at medvirke til at skabe større fokus på kvalitet og effekt i forhold til den grundlæggende erhvervsrettede og almene voksen- og efteruddannelsesindsats.

Udviklingskontrakt er indgået mellem bestyrelsen for den uddannelsesinstitution, der varetager VEU-center-funktionen, og Undervisningsministeriet.

Udviklingskontrakten gælder fra 1. april 2010 til 31. december 2011. Bestyrelsen følger op på udviklingskontrakten og afrapporterer årligt til Undervisningsministeriet.

- Afrapportering for perioden 1. april 2010 til 31. december 2010 indsendes til Undervisningsministeriet senest 15. januar 2011.
- Afrapportering for perioden 1. januar 2011 til 31. december 2011 indsendes til Undervisningsministeriet senest 15. januar 2012.

Afrapportering

Afrapportering af udviklingskontrakten sker efter nedenstående skabelon og vil opfølges af et afrapporteringsmøde mellem Undervisningsministeriet, bestyrelsen for den uddannelsesinstitution, som varetager VEU-center-funktionen, og VEU-centret.

Elektronisk version af skabelonen til afrapportering vil kunne forefindes på VEU-centrenes ekstranet.

Efter indsendt afrapportering og i forbindelse med afrapporteringsmødet kan Undervisningsministeriet bede om yderligere dokumentation.

Undervisningsministeriet anbefaler, at afrapporteringen vedlægges en udtalelse fra VEU-centrets centerråd.

Skabelon for afrapportering bør udfyldes af VEU-centret inden for alle 5 landsdækkende strategiske indsatsområder og resultatmål (centrale og decentrale). Alt gengivet med rødt skal udfyldes af VEU-centret.

- Skabelon angiver de 5 landsdækkende indsatsområder med dertil hørende centralt fastsatte resultatmål og indikatorer, som også er udmeldt ved udsendelse af skabelon til udviklingskontrakt.
- VEU-centret skal udfylde sine egne resultatmål og fastsatte mål for de centrale og decentrale indikatorer i overensstemmelse med den udviklingskontrakt, som er indgået med Undervisningsministeriet.
- Er de centralt fastsatte indikatorer, som angivet i skabelon for afrapportering, ikke i overensstemmelse med de i den indgåede udviklingskontrakt angivne, så skal der afrapporteres på de i udviklingskontrakten fastsatte indikatorer.

Derudover skal afrapporteringen indeholde:

- Hvilke resultater der så faktisk er opnået i 2010.
- Hvordan er resultaterne opnået, herunder fremdrift ift. milepæle.
- Hvad har fungeret godt til opnåelse af resultater.
- Hvad kan gøres bedre til opnåelse af resultater. Herunder angive, hvis man ikke har opnået fastsatte resultater, uddybet begrundelse.

Landsdækkende strategiske indsatsområder

Indsatsområde 1: Styrket og samordnet vejledning og rådgivning til virksomheder og ansatte med særligt fokus på uddannelsesuvante beskæftigede og små og mellemstore virksomheder.

Resultatmål	Forventede resultater iht. udviklingskontraktens indikatorer	Resultat 2010	Strategi og handleplan. Hvordan er resultaterne opnået? Fremdrift ift. milepæle	Resultatopfølgelse. Hvad er gået godt?	Resultatforbedring og andre bemærkninger. Hvad kan gøres bedre?
Resultatmål 1: Nye brugere sikres koordineret tværinstitutionel rådgivning om almen og erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse (VEU)	<ol style="list-style-type: none"> En synlig og koordineret indgang for nye brugere til vejledning og rådgivning om VEU er etableret. En koordineret markedsføring og opsøgende rådgivning er etableret. X antal små og mellemstore virksomheder/ansatte med aftaler om afdækning af behov. (X udfyldes af VEU-center) X antal små og mellemstore virksomheder/ansatte med aftaler om opkvalificering af ansatte. (X udfyldes af VEU-center) X antal personer, som har gennemført en FVU-test. (X udfyldes af VEU-center) X antal personer, som deltager i et FVU-uddannelsesforløb. (X udfyldes af VEU-center) 	1. (Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)
Resultatmål 2: (Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)

Landsdækkende strategiske indsatsområder

Indsatsområde 2: Øget samspil mellem de grundlæggende almene voksenuddannelser og erhvervsrettede voksenuddannelser.

Resultatmål	Forventede resultater iht. udviklingskontraktens indikatorer	Resultat 2010	Strategi og handleplan. Hvordan er resultaterne opnået? Fremdrift ift. milepæle.	Resultatopfølgelse. Hvad er gået godt?	Resultatforbedring og andre bemærkninger. Hvad kan gøres bedre?
Resultatmål 1: Flere kortuddannede kombinerer forberedende voksenundervisning med arbejdsmarkedsuddannelser	1. X % flere AMU-deltagere får en vurdering af deres læse- og regnefærdigheder mv. (X udfyldes af VEU-center) 2. X % flere AMU-deltagere modtager FVU-undervisning. (X udfyldes af VEU-center)	1.(Udfyldes af VEU-center) 2. (Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)
Resultatmål 2: (Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)

Landsdækkende strategiske indsatsområder

Indsatsområde 3: Bedre tilpasning af uddannelsesindsatsen til brugernes og arbejdsmarkedets behov for voksen- og efteruddannelse.

Resultatmål	Forventede resultater iht. udviklingskontraktens indikatorer	Resultat 2010	Strategi og handleplan. Hvordan er resultaterne opnået? Fremdrift ift. milepæle.	Resultatopfølgelse. Hvad er gået godt?	Resultatforbedring og andre bemærkninger. Hvad kan gøres bedre?
Resultatmål 1: Koordineret analysestrategi for afdekning af brugernes behov for VEU er implementeret.	1. Afdækning og analyser af kompetencebehov gennemføres og formidles til alle medvirkende institutioner i VEU-centret.	1.(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)
Resultatmål 2: (Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)

Landsdækkende strategiske indsatsområder

Indsatsområde 4: Styrket samspil mellem voksen- og efteruddannelsesindsatsen og den regionale erhvervs- og beskæftigelsesudvikling.

Resultatmål	Forventede resultater iht. udviklingskontraktens indikatorer	Resultat 2010	Strategi og handleplan. Hvordan er resultaterne opnået? Fremdrift ift. milepæle.	Resultatopfølgelse. Hvad er gået godt?	Resultatforbedring og andre bemærkninger. Hvad kan gøres bedre?
Resultatmål 1: Omstilling og udvikling i virksomheder understøttes i samarbejde med det regionale vækstforum.	1. Dialogforum og/eller samarbejdsprojekter mellem VEU-centret og det regionale vækstforum mv. er etableret.	1. (Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)
Resultatmål 2: (Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)

Landsdækkende strategiske indsatsområder

Indsatsområde 5: Effektive VEU-centre, der sikrer fælles opgaveløsning og institutionssamarbejde om VEU-indsatsen.

Resultatmål	Forventede resultater iht. udviklingskontraktens indikatorer	Resultat 2010	Strategi og handleplan. Hvordan er resultaterne opnået? Fremdrift ift. milepæle.	Resultatopfølgelse. Hvad er gået godt?	Resultatforbedring og andre bemærkninger. Hvad kan gøres bedre?
Resultatmål 1: Strategi for VEU-centrets kapacitetsopbygning, opgaveløsning, institutionssamarbejde og organisation er implementeret.	1. Alle medvirkende institutioner kender til strategi for VEU-centrets opgaveløsning mv. og anvender handleplan for VEU-centret i den fælles opgaveløsning.	1. (Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)
Resultatmål 2: (Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)	(Udfyldes af VEU-center)

Appendiks B

Udkast til udviklingskontrakt 2011-2012

Her følger udkast til de fem strategiske indsatsområder og resultatmål med indikatorer for kontraktperiode 2012-2013. Skitsen viser til venstre de nuværende indsatsområder, resultatmål og indikatorer for kontraktperioden 2010-2011. Til højre vises de nye indsatsområder, resultatmål og indikatorer for kontraktperioden 2012-2013.

Landsdækkende strategiske indsatsområder, mål og indikatorer – 2012-13				
1. Indsatsområde i udviklingskontrakten 2010-11		1. Indsatsområde i udviklingskontrakten 2012-13		
Styrket og samordnet vejledning og rådgivning til virksomheder og ansatte med særlig fokus på uddannelsesuvante beskæftigede og små og mellemstore virksomheder.		Styrket samordnet vejledning og rådgivning til små og mellemstore virksomheder og kortuddannede ansatte med behov for opkvalificering og uddannelse.		
Resultatmål	Indikator(er)	Resultatmål	Indikator(er)	Dokumentation
Nye brugere sikres koordineret tværinstitutionel rådgivning om almen og erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse (VEU).	<ol style="list-style-type: none"> En synlig og koordineret indgang for nye brugere til vejledning og rådgivning om VEU er etableret. En koordineret markedsføring og opsøgende rådgivning er etableret. xx antal små og 	Kortuddannede og små og mellemstore virksomheder får dækket deres behov for almen eller erhvervsrettet opkvalificering og uddannelse via VEU-centrets rådgiv-	<ol style="list-style-type: none"> xx antal små og mellemstore virksomheder, som har modtaget opsøgende vejledning og rådgivning. <i>(måltal indsættes af VEU-center)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> Antal besøg pga. besøgsrapporter. Antal aftaler om opkvalificering med SMV'er SMV op til -250 ansatte. % udvik-

	<p>mellemstore virksomheder/ansatte med aftaler om af-dækning af behov.</p> <p>4. xx antal små og mellemstore virksomheder/ansatte med aftaler om opkvalificering af ansatte. <i>(måltal indsættes af VEU-center)</i></p> <p>5. xx antal personer, som har gennemført en FVU-test. <i>(måltal indsættes)</i></p> <p>6. xx antal personer, som deltager i et FVU-uddannelsesforløb. <i>(måltal indsættes)</i></p>	<p>ning (én indgang).</p>	<p>2. <i>xx antal små og mellemstore virksomheder med opkvalificering af ansatte. (måltal indsættes af VEU-center)</i></p> <p>3. Udvikling/ændring i AMU-aktivitet inden for VEU-centrets dækningsområde.</p> <p>4. xx antal personer, som deltager i et FVU-forløb. <i>(måltal indsættes)</i></p> <p>5. Brugertilfredshed med uddannelses tilbud hos AMU-kursister og SMV'er.</p>	<p>ling/ændring i forhold til lands gennemsnit for AMU-aktivitet.</p> <p>4. Indberettet FVU-aktivitet i VEU-centrets dækningsområde.</p> <p>5. Resultat måles via "Vis kvalitet".</p>
		<p>Resultatmål <i>(indsættes af VEU-center)</i></p>		

Landsdækkende strategiske indsatsområder, mål og indikatorer – 2012-13				
2. Indsatsområde i udviklingskontrakten 2010-11		2. Indsatsområde i udviklingskontrakten 2012-13		
Øget samspil mellem de grundlæggende almene voksenuddannelser og erhvervsrettede voksenuddannelser.		Øget samspil mellem de grundlæggende almene voksenuddannelser og erhvervsrettede voksenuddannelser.		
Resultatmål	Indikator(er)	Resultatmål	Indikator(er)	Dokumentation
Flere kortuddannede kombinerer forberedende voksenundervisning med arbejdsmarkedsuddannelser.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flere AMU-deltagere får en vurdering af deres læse- og regnefærdigheder mv. (<i>mål for tilvækst i % indsættes</i>) 2. Kombinerede AMU/FVU-uddannelsesforløb udvikles. 	Ufaglærte og faglærte med behov for opkvalificering gennemfører grundlæggende almene voksenuddannelser og erhvervsrettet voksenuddannelse.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vurdering af læse- og regnefærdigheder tilbydes alle AMU-deltagere. 2. AMU/VUC-samarbejde om udbudsplanlægning, lærersamarbejde og lærerudvikling er etableret. 3. Antal deltagere, der modtager FVU eller anden almen opkvalificering før eller efter AMU-forløb. 4. Antal deltagere, der gennemfører kombinerede AMU/FVU-forløb. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedurer for tilbud til alle er implementeret. 2. Samarbejde om udbudsplanlægning, lærersamarbejde og lærerudvikling dokumenteres. 3. Registrering af deltagere. 4. Registrering af deltagere på kombinationsforløb.
		<i>Resultatmål (indsættes af VEU-center)</i>		

Landsdækkende strategiske indsatsområder, mål og indikatorer – 2012-13				
3. Indsatsområde i udviklingskontrakten 2010-2011		3. Indsatsområde i udviklingskontrakten 2012-13		
Bedre tilpasning af uddannelsesindsatsen til brugernes og arbejdsmarkedets behov for voksen- og efteruddannelse.		Sammenlægges med indsatsområde 4		
Resultatmål	Indikator(er)	Resultatmål	Indikator(er)	Dokumentation
Koordineret analysestrategi for afdækning af brugernes behov for VEU er implementeret.	Afdækning og analyser af kompetencebehov gennemføres og formidles til alle medvirkende institutioner i VEU-centret.			

Landsdækkende strategiske indsatsområder, mål og indikatorer – 2012-13				
4. Indsatsområde i udviklingskontrakten 2010-11		4. Indsatsområde i udviklingskontrakten 2012-13		
Styrket samspil mellem voksen- og efteruddannelsesindsatsen og den regionale erhvervs- og beskæftigelsesudvikling.		Voksen- og efteruddannelsesindsatsen fremmer den regionale erhvervs- og beskæftigelsesudvikling.		
Resultatmål	Indikator(er)	Resultatmål	Indikator(er)	Dokumentation
Omstilling og udvikling i virksomheder understøttes i samarbejde med det regionale vækstforum.	1. Dialogforum og/eller samarbejdsprojekter mellem VEU-centret og det regionale vækstforum mv. er etableret.	Kompetenceudvikling målrettet omstilling og udvikling af virksomheder samt opkvalificering af ledige gennemføres.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordineret afdækning og analyse af kompetencebehov er implementeret i samarbejde med regionale aktører. 2. Koncepter for kompetenceudvikling og kompetencepakker er udviklet og afprøvet i samarbejde med private og offentlige virksomheder. 3. Projekter om kompetenceudvikling for beskæftigede og ledige iværksættes inden for særligt prioriterede regionale indsatser/vækstområder. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antal demonstrationsprojekter gennemført i virksomheder. 2. Kompetenceudvikling i antal virksomheder inden for regionalt prioriterede vækstområder. 3. Eksterne midler tilvejebragt til regionale projekter – xx kr.
			<i>Resultatmål (indsættes af VEU-center)</i>	

Landsdækkende strategiske indsatsområder, mål og indikatorer – 2012-13				
5. Indsatsområde i udviklingskontrakten 2010-11		5. Indsatsområde i udviklingskontrakten 2012-13		
Effektive VEU-centre, der sikrer fælles opgaveløsning og institutionssamarbejde om VEU-indsatsen.		Effektive VEU-centre sikrer en koordineret VEU-indsats og en bedre ressourceudnyttelse.		
Resultatmål	Indikator(er)	Resultatmål	Indikator(er)	Dokumentation
Strategi for VEU-centrets kapacitetsopbygning, opgaveløsning, institutionssamarbejde og organisering er implementeret.	1. Alle medvirkende institutioner kender til strategi for VEU-centrets opgaveløsning mv. og anvender handleplan for VEU-centret i den fælles opgaveløsning.	VEU-centret sikrer en koordineret uddannelsesdækning og medvirker til at udnytte særlige spidskompetencer hos uddannelsesinstitutionerne.	1. VEU-centret har koordineret uddannelsesindsatsen således, at det tilstræbes, at institutionernes særlige spidskompetencer bliver udnyttet og koordineret. 2. Uddannelsesefterspørgslen bliver opfyldt, herunder også for yderområderne samt de faglige områder, hvor udbudsgodkendelsen alene findes uden for VEU-centrets dækningsområde.	1. Enkelte områder med særlige spidskompetencer er identificeret, og der er iværksat tiltag, som udnytter/koordinerer disse kompetencer. 2. Eventuel spørgeskemaundersøgelse i udpegede områder.
		<i>Resultatmål (indsættes af VEU-center)</i>		

Landsdækkende strategiske indsatsområder, mål og indikatorer – 2012-13				
Indsatsområde i udviklingskontrakten 2010-11		Indsatsområde i udviklingskontrakten 2012-13 (NYT)		
		Brugerne får formelt anerkendt realkompetencer med henblik på at styrke, kvalificere og målrette efterspørgslen til uddannelse og opkvalificering.		
Resultatmål	Indikator(er)	Resultatmål	Indikator(er)	Dokumentation
		Flere brugere gennemfører en individuel kompetencevurdering og opnår formel anerkendelse.	<ol style="list-style-type: none"> 1. En koordineret vejledning og rådgivning om individuel kompetencevurdering i uddannelserne er etableret. 2. En koordineret kvalitetssikring af individuel kompetencevurdering er etableret. 3. xx antal personer og xx antal virksomheder har modtaget rådgivning og vejledning om individuel kompetencevurdering. 4. xx antal personer som har gennemført en individuel kompetencevurdering, herunder opnået uddannelsesplan og/eller uddannelsesbevis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institutioner har inkluderet IKV i deres rådgivning og vejledning, som i forvejen bliver koordineret via VEU-center. 2. Identificeret særlige områder for kvalitet, som skal styrkes via samarbejdet i VEU-center. Sikret en styrkelse og alle anvender. Eks. lokalt kvalitetskodeks. 3. Dokumenteret via besøgsrapporter. 4. AMU-statistik. Antal personer, herunder antal udstedte AMU-beviser og kompetencebeviser og antal udarbejdet individuelle uddannelsesplaner.
		<i>Resultatmål (indsættes af VEU-center)</i>		

Appendiks C

Metodeappendiks

Denne evaluering er gennemført på baggrund af en projektbeskrivelse, som EVA har udarbejdet som en del af sin årlige handlingsplan. Projektbeskrivelsen er godkendt af EVA's bestyrelse (se projektbeskrivelsen på www.eva.dk).

Evalueringen skal vurdere, om VEU-centrene har indfriet de politiske mål med oprettelsen af VEU-centrene. Dette afdækker EVA ved at evaluere, om det er lykkedes at skabe organisatorisk integrerede VEU-centre, og ved at evaluere omfanget af de resultater, VEU-centre har skabt siden oprettelsen i 2010.

Dataindsamlingen består af følgende tre hovedgrupper af datakilder:

- 1 Datakilder til at belyse organisatorisk integration
 - a. Interviewundersøgelse blandt VEU-center-chefer
 - b. Spørgeskemaundersøgelse blandt konsulenter.

- 2 Datakilder til at vurdere VEU-centrenes resultater
 - a. VEU-centrenes afreportering af udviklingskontrakter
 - b. Spørgeskemaundersøgelse blandt tilfældigt udvalgte virksomheder
 - c. Spørgeskemaundersøgelse blandt de virksomheder, som har haft besøg af et VEU-center.

- 3 Tværgående datakilder
 - a. Casestudier
 - b. Registerdata.

Evalueringen bygger videre på midtvejsevalueringen (EVA 2010). Midtvejsevalueringen baserede sig på interview med direktørerne for alle værtsinstitutioner og for udvalgte partsinstitutioner samt interview med medlemmer af centerrådene og VEU-rådet. Midtvejsevalueringen fokuserede i høj grad på det strategiske ledelsesniveau repræsenteret ved direktørkredsen og repræsentanter

for centerrådene. Det skyldtes en overvejelse om, at disse informanter var særligt vigtige, når det gjaldt en vurdering af, hvordan VEU-center-ideen blev modtaget og implementeret.

I denne evaluering er der til gengæld fokus på den mere direkte ledelse af VEU-centrene (repræsenteret ved VEU-center-cheferne og centerrådene) og det operationelle niveau i form af konsulentgruppen. EVA har truffet dette valg ud fra en antagelse om, at VEU-centrene er gået fra en implementeringsfase i 2010 til en driftsfase i 2011. EVA har vurderet, at det i driftsfasen er interessant at vurdere, hvor langt VEU-centrene er nået med det faktiske samarbejde på det styringsmæssige og det operationelle niveau. Det er således baggrunden for, at EVA har valgt at fokusere en del af dataindsamlingen på vurderinger og oplevelser blandt VEU-center-cheferne og de ansatte konsulenter.

Vi gør i de følgende afsnit rede for, hvordan vi har tilrettelagt og gennemført de enkelte undersøgelser, der indgår som datakilder i rapporten. Enkelte undersøgelser er imidlertid mere detaljeret beskrevet i andre appendikser. I så fald er det beskrevet, i hvilket appendiks der kan indhentes yderligere information.

Ad 1) Datakilder til at belyse organisatorisk integration

Interviewundersøgelse blandt VEU-center-chefer

EVA gennemførte semistrukturerede telefoninterview med alle 13 VEU-center-chefer i foråret 2011. Formålet med interviewene var at afdække VEU-center-chefernes oplevelse af rammer og vilkår for styring af VEU-centrene samt at kortlægge forskellige strategier til at løse de opgaver, som er fastlagt i VEU-centrenes kontrakter.

Interviewguiden er struktureret efter fem temaer:

- 1 Styring af VEU-centrene
- 2 Organisering og internt samarbejde
- 3 Centerrådenes rolle
- 4 Strategier for opgaveløsning
- 5 Identifikation med VEU-centrene.

Alle VEU-center-chefer er blevet stillet tre-fem hovedspørgsmål inden for hvert tema. Samtidig har interviewerens i interviewsituationen været åben for at følge andre tematiske spor, som har været vigtige for informanterne.

Spørgeskemaundersøgelse blandt konsulenter

I foråret 2011 gennemførte EVA en spørgeskemaundersøgelse blandt konsulenter, vejledere og undervisere, der bruger minimum en tredjedel af deres tid på at rådgive virksomheder og/eller kortuddannede voksne om voksen- og efteruddannelse i form af AMU eller FVU/avu.

Formål

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen var at belyse en række forhold omkring samarbejdet og løsningen af opgaver i VEU-centrene, herunder konsulenter og vejlederes oplevelse af at indgå i et VEU-center. Spørgeskemaet afdækker følgende temaer:

- 1 Samarbejdet mellem institutionerne i VEU-centret
- 2 Ledelsens opbakning
- 3 Identifikation med VEU-centrene
- 4 Henvisninger af kursister og virksomheder
- 5 Vurdering af VEU-centrene som ramme for at nå de politiske mål.

Afslutningsvis fik konsulenterne også lejlighed til at komme med forslag og kommentarer til, hvordan VEU-centrene fremadrettet kan forbedres.

Udarbejdelse og validering af spørgeskemaet

EVA udarbejdede et udkast til spørgeskemaet på baggrund af viden fra midtvejsevalueringen og den løbende dialog med VEU-center-chefer og sekretariater på de 13 VEU-centre. Det første udkast blev kvalificeret vha. en dybdegående telefonisk gennemgang af skemaet med i alt tre konsulenter/vejledere med forskellig tilknytning til VEU-centrene. EVA tilrettede udkastet på baggrund af deres kommentarer.

Det tilrettede spørgeskemaudkast blev herefter pilottestet af ti personer, der repræsenterer de forskellige uddannelsesinstitutioner og aktører i populationen. Pilottestene foregik, ved at testpersonerne fik tilsendt spørgeskemaet elektronisk, hvorefter de blev ringet op af EVA, som i et kort telefoninterview indhentede testpersonernes kommentarer og forslag til spørgeskemaet. Hvert enkelt spørgsmål blev gennemgået, og testpersonerne blev bedt om at vurdere, om de spørgsmål, svarkategorier og begreber, der blev anvendt i spørgeskemaet, var relevante, forståelige og dækkende.

Projektgruppen justerede efterfølgende spørgeskemaet på baggrund af en samlet vurdering af de indkomne kommentarer.

Population, praktisk gennemførelse af spørgeskemaundersøgelsen og svarprocent

EVA har afgrænset populationen til at være de konsulenter, undervisere og vejledere, der bruger minimum en tredjedel af deres arbejdstid på virksomhedsopsøgende arbejde og/eller vejledning/rådgivning af kursister eller virksomheder om AMU, FVU eller avu. EVA afgrænsede indledningsvis populationen ved at kontakte alle de deltagende institutioner i VEU-centret for at få et overblik over antallet af konsulenter, der falder inden for ovennævnte population. EVA estimerede på baggrund heraf i første omgang den samlede population til at udgøre 365 personer.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som en webbaseret totalundersøgelse. Det betyder, at alle 365 personer i populationen modtog en informations-e-mail med et link til spørgeskemaet. EVA havde fået kontaktoplysninger om de enkelte respondenter ved at kontakte direktørerne for alle de medvirkende institutioner i VEU-centrene. Rykkerproceduren bestod af to rykker-e-mails, den første efter to uger og den anden efter fire uger. Spørgeskemaundersøgelsen blev udsendt den 16. maj 2011 og lukket endeligt igen den 24. juni 2011.

For at sikre at alle respondenter faldt inden for populationsafgrænsningen, er der indsat et spørgsmål i starten af spørgeskemaet med henblik på at afklare, hvor stor en del af respondentens arbejdstid der blev brugt på virksomhedsopsøgende arbejde eller vejledning af kursister. På baggrund af det indledende screenings spørgsmål har EVA reduceret den estimerede population til maks. 314 personer. Det skyldes, at 51 personer svarede, at de brugte mindre end en tredjedel af deres arbejdstid på det virksomhedsopsøgende arbejde og/eller vejledning og rådgivning af kursister eller virksomheder. De fik herefter ikke mulighed for at svare på de resterende spørgsmål. Det kan ikke afvises, at den faktiske population er endnu mindre. Det skyldes, at vi ikke har en svarprocent på 100. Det kan således ikke afvises, at der blandt de respondenter, der ikke har besvaret skemaet, er personer, som reelt burde tages ud af populationen.

EVA har modtaget 192 gyldige besvarelser. En gyldig besvarelse er en, hvor respondenteren har besvaret mindst 50 % af de spørgsmål, der er relevante for respondenteren. Det giver en estimeret svarprocent på 61.

Den faktiske svarprocent kan dog være højere. Det skyldes, at der blandt dem, der ikke har svaret, muligvis fortsat er personer, der reelt er uden for populationen. Den faktiske population kan altså være mindre end 314 personer, og i så fald vil den faktiske svarprocent også være højere.

Bortfaldsanalyse

EVA har foretaget en analyse af, om de respondenter, der har besvaret spørgeskemaet, adskiller sig fra den samlede population, når vi ser på fordelingen mellem VEU-centrene. Resultaterne fremgår af tabellen nedenfor.

Tabel 1
Bortfaldsanalyse – fordelt på VEU-centre

	Andel (population) N = 314	Andel (respondenter) n = 192
VEU-center		
VEU-center Nord	4 %	3 %
VEU-center Aalborg/Himmerland	8 %	10 %
VEU-center MidtØst	11 %	13 %
VEU-center MidtVest	4 %	6 %
VEU-center Østjylland	10 %	6 %
VEU-center Vest	3 %	3 %
VEU-center Trekantområdet	4 %	4 %
VEU-center Syd	7 %	8 %
VEU-center Fyn	12 %	14 %
VEU-center Vestsjælland	8 %	5 %
VEU-center Øst og Øerne	10 %	10 %
VEU-center Nordsjælland	4 %	4 %
VEU-center Hovedstaden og Bornholm	15 %	14 %
Total	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt konsulenter.

Det fremgår af bortfaldsanalysen, at VEU-center Østjylland er en anelse underrepræsenteret i besvarelsene, og der er også mindre udsving blandt andre VEU-centre. En χ^2 -test viser dog, at besvarelsenes fordeling ikke er signifikant forskellig fra fordelingen i populationen. Der er således ikke tale om en signifikant skævhed med hensyn til respondenternes VEU-center-tilknytning. EVA vurderer på den baggrund, at spørgeskemaundersøgelsen blandt konsulenterne er repræsentativ, for så vidt angår fordelingen mellem VEU-centrene.

Analyse af data

Analysen af de indkomne besvarelser baserer sig på frekvenstabeller over samtlige spørgsmål. Derudover er der lavet kryds med relevante baggrundsvariable. Krydsene er foretaget med udgangspunkt i projektgruppens diskussion af interessante resultater af undersøgelsen baseret på frekvenstabellerne. Krydsene bidrager dermed til at identificere eventuelle sammenhænge mellem respondenternes svar på forskellige spørgsmål.

Alle krydstabeller testes med en χ^2 -test eller Fishers test, for at teste om der er signifikant sammenhæng mellem variablene i krydstabellerne. Når forskelle i svarfordelinger mellem forskellige

grupper beskrives i rapporten, er det, fordi der er en signifikant forskel mellem gruppernes besvarelser.

Herudover har EVA konstrueret en indeksvariabel, for at belyse hvor langt konsulenterne er kommet med at indgå i et tæt samarbejde. Indeksvariablen giver et samlet mål for konsulenternes organisatoriske integration ved at sammenknytte en række variable, der udgør delelementer i vores definition af organisatorisk integration. Respondenterne er placeret forskelligt i indekset, alt efter hvordan de har svaret på følgende seks spørgsmål, som udgør rammen for indekset:

- I hvilken grad samarbejder du med en eller flere institutioner i dit VEU-center om det virksomhedsopsøgende arbejde eller vejledning af kursister?
- I hvilket omfang oplever du de andre skoler i VEU-centret som samarbejdspartnere?
- Har du fokus på det samlede udbud af voksen- og efteruddannelse i dit VEU-center, når du har kontakt med virksomheder?
- I hvilken grad kender du uddannelsesudbuddet hos de øvrige institutioner i VEU-centret?
- Hvilket af følgende udsagn er du mest enig i? (identifikation med VEU-center eller identifikation med uddannelsesinstitution)
- Ud af alle de henvendelser, du modtager fra virksomheder, hvor ofte henviser du hele eller en del af opgaven til andre uddannelsesinstitutioner?

EVA har vurderet, at samarbejde med de andre institutioner, en vis identifikation med VEU-centret, fokus på og kendskab til det samlede uddannelsesudbud og henvisning til andre institutioner indfanger det, der var de politiske målsætninger med at skabe et mere forpligtende konsultantsamarbejde mellem institutionerne. Indekset for organisatorisk integration indfanger imidlertid alene konsulenternes samarbejde. Det tager ikke højde for samarbejdet på et strategisk, ledelsesmæssigt niveau. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, at målet om organisatorisk integration alene afdækker samarbejdet på konsulentniveau.

Indekset er konstrueret, ved at hver enkelt variabel er blevet omkodet til en binær variabel. Det betyder fx, at spørgsmål med gradsskala kodes, så svarmulighederne "I høj grad" og "I nogen grad" bliver én kategori, mens "I mindre grad" og "Slet ikke" tilsammen udgør en anden kategori. Det samlede antal af positive svar på de seks spørgsmål giver en samlet score, som kan ses som et mål for graden af organisatorisk integration.

Da der er seks variable i indekset, afspejler en score (værdi) på seks den højeste grad af organisatorisk integration. En indeksscore/-værdi på seks er udtryk for, at respondenterne:

- I høj grad eller i nogen grad samarbejder med en eller flere institutioner i VEU-centret om det virksomhedsopsøgende arbejde og/eller vejledning af kursister
- Opfatter alle eller de fleste andre skoler i VEU-centret som samarbejdspartnere

- I høj grad eller i nogen grad har fokus på det samlede udbud af voksen- og efteruddannelse i VEU-centret, når vedkommende har kontakt med virksomheder
- I høj grad eller i nogen grad kender uddannelsesudbuddet hos de øvrige institutioner i VEU-centret
- Primært eller udelukkende identificerer sig med VEU-centret eller i samme grad identificerer sig med både uddannelsesinstitution og VEU-centret
- En gang imellem, ofte eller meget ofte henviser hele eller dele af opgaven til andre uddannelsesinstitutioner, når virksomheder henvender sig.

En indeksscore/-værdi på 0 udtrykker modsat, at respondenterne ikke har svaret bekræftende på nogen af ovenstående spørgsmål, en indeksscore/-værdi på fire betyder, at respondenterne har svaret bekræftende på fire af de seks spørgsmål osv.

Ad 2) Datakilder til at vurdere VEU-centrenes resultater

Vi beskriver i de følgende underafsnit de tre datakilder, der er inddraget til at vurdere VEU-centrenes resultater.

VEU-centrenes udviklingskontrakter

EVA har i januar/februar 2012 gennemført en tværgående analyse af VEU-centrenes udviklingskontrakter, for at vurdere om VEU-centrene har nået de mål, som de har sat for perioden 2010-2011. Analysen er først og fremmest baseret på VEU-centrenes egne afrapporteringer af udviklingskontrakten til Ministeriet for Børn og Undervisning.

Der er imidlertid en række metodiske udfordringer forbundet med at sammenligne resultatmålene på tværs af VEU-centrene. Det skyldes, at der er væsentlige forskelle i VEU-centrenes registreringspraksis. Der hvor det er muligt, er VEU-centrenes resultater derfor også holdt op imod registerdata, der viser dels udviklingen i antallet af screeninger for basale færdigheder i AMU-regi, dels aktiviteten inden for FVU før og efter VEU-centrenes oprettelse.

Spørgeskemaundersøgelser blandt virksomheder

På baggrund af en henvendelse fra Ministeriet for Børn og Undervisning er der gennemført to kvantitative virksomhedsundersøgelser som supplement til det øvrige design.

Undersøgelsen består af to delelementer: dels en undersøgelse af virksomhedernes erfaringer og grad af *tilfredshed* med VEU-centrenes ydelser, dels en undersøgelse af det *kendskab*, virksomhederne generelt set har til VEU-centrene, og deres eventuelle erfaringer med disse.

Undersøgelsen har til formål at skabe viden om danske virksomheders perspektiv på kvaliteten af VEU-centrenes opsøgende arbejde og kvaliteten af deres rådgivning, herunder hvordan VEU-centrene fungerer som én samlet indgang til voksen- og efteruddannelsesområdet.

Delundersøgelse 1: Virksomheders tilfredshed med VEU-centrene

Formål

Formålet med denne del af undersøgelsen er at belyse virksomhedernes grad af tilfredshed med VEU-centrenes virksomhedsopsøgende arbejde og deres funktion som én indgang til voksen- og efteruddannelsesområdet.

Udarbejdelse og validering af spørgeskemaet

Spørgeskemaet er udarbejdet i samarbejde med Ministeriet for Børn og Undervisning. EVA har udarbejdet et udkast til spørgeskemaet med udgangspunkt i den viden, EVA har opbygget om området i forbindelse med evalueringen af VEU-centrene. Herefter har ministeriet haft spørgeskemaet til gennemsyn og haft mulighed for at kommentere og tilpasse skemaet.

Spørgeskemaet er opbygget omkring to primære temaer:

- VEU-centrets rolle som én indgang til voksen- og efteruddannelsesområdet
- Virksomhedernes tilfredshed med det opsøgende arbejde.

Ud over spørgsmål inden for de to temaer indgår spørgsmål om kendskab til og brug af VEU-centrene samt baggrundsspørgsmål om virksomhedsstørrelse og geografisk placering. Spørgeskemaet er begrænset til 20 spørgsmål, for at undgå at respondenter undlader at besvare dele af eller hele skemaet på grund af dets længde.

Spørgeskemaet blev pilottestet af fem virksomhedsrepræsentanter for målgruppen. Pilottestene foregik, ved at testpersonerne blev ringet op af EVA, som gennemførte et kort telefoninterview med henblik på at få interviewpersonens kommentarer til spørgeskemaet. Hvert enkelt spørgsmål blev gennemgået, og pilottesterne blev bedt om at forholde sig til, om de spørgsmål, svarkategorier og begreber, der blev anvendt i spørgeskemaet, var relevante, dækkende og forståelige. Projektgruppen justerede efterfølgende spørgeskemaet på baggrund af en samlet vurdering af de indkomne kommentarer.

Identifikation af population og stikprøve

Undersøgelsens population er virksomheder, der er blevet kontaktet af et eller flere VEU-centre som led i disses virksomhedsopsøgende arbejde i 2011.

Der er stor forskel på, hvor mange virksomheder VEU-centrene har været i kontakt med i 2011. For at muliggøre sammenligning af besvarelser fra virksomheder, der har været i kontakt med forskellige VEU-centre, har det derfor været nødvendigt at udtrække en stratificeret stikprøve. Med udgangspunkt i denne population er der udtrukket en stratificeret stikprøve på i alt 1.200 virksomheder. Herved sikres, at der også indgår et tilstrækkeligt stort antal af de virksomheder, der har været i kontakt med de små VEU-centre, i undersøgelsen.

Gennemførelse af spørgeskemaundersøgelsen

For at opnå den højst mulige svarprocent er undersøgelsen gennemført som en kombineret internet- og telefonundersøgelse. Danmarks Statistik har været underleverandør ved gennemførelsen af undersøgelsen. Danmarks Statistik har særlig ekspertise i netop denne kombinerede indsamlingsmetode. Forud for dataindsamlingen kontaktede Danmarks Statistik de udvalgte virksomheder for at validere stikprøven og indsamle kontaktinformation om den person i virksomheden, som skulle udfylde spørgeskemaet.

I første omgang blev spørgeskemaet sendt ud til kontaktpersonerne pr. e-mail. En uge efter udsendelse blev der sendt en rykker pr. e-mail. Spørgeskemaundersøgelsen var åben fra den 11. januar 2012 og blev lukket igen den 2. februar 2012. Herefter blev virksomhederne ringet op af en interviewer fra Danmarks Statistik, som gennemførte interviewet pr. telefon. Alle virksomheder blev kontaktet minimum fire gange. Undersøgelsen blev påbegyndt den 11. januar 2012 og afsluttet den 2. februar 2012.

Svarprocent

Spørgeskemaet blev sendt ud til 1.200 virksomheder, hvoraf 689 virksomheder har besvaret skemaet. Dette giver en svarprocent på 57,4 %. Blandt de besvarede spørgeskemaer er 34 % besvaret via internettet, mens de resterende 66 % er besvaret telefonisk. Tabellen nedenfor viser populationsramme og stikprøvedesign.

Tabel 2
Populationsantal, stikprøveantal og svarantal

	Population (Antal)	Stikprøve (Antal)	Svar (Antal)
VEU-center Fyn	3334	92	59
VEU-center Østjylland	1037	180	44
VEU-center Vest	1509	92	58
VEU-center Aalborg/Himmerland	2675	92	45
VEU-center Trekantsområdet	4606	92	51
VEU-center Syd	1433	73	32
VEU-center Nord	1990	60	52
VEU-center Øst og Øerne	1185	92	51
VEU-center Vestsjælland	336	92	30
VEU-center MidtVest	248	59	53
VEU-center MidtØst	396	92	52
VEU-center Nordsjælland	330	92	46
VEU-center Hovedstaden og Bornholm	3578	92	116
I alt	22.657	1200	689

Kilde: Tilfredshedsundersøgelse, EVA 2012

Note: Virksomheder der har været i kontakt med et VEU-center opgjort efter VEU-center

Analyse af data

I denne rapport indgår VEU-centrene ikke som et selvstændigt analyseniveau, dvs., at der ikke foretages sammenligninger mellem svarene fra virksomheder, der har været i kontakt med forskellige VEU-centre. For at tage højde for at stikprøven er stratificeret, er analyserne derfor baseret på et vægtet datasæt. Det stratificerede stikprøvedesign betyder fx, at små VEU-centre er repræsenteret med relativt mange virksomheder i forhold til deres størrelse. Hvis ikke der vægtes, vil besvarelserne fra virksomheder, der har været i kontakt med små VEU-centre, derfor blive tillagt uforholdsmæssig stor betydning, mens det modsatte vil gælde for svarene fra virksomheder, der har været i kontakt med store VEU-centre. Vægten korrigerer således for, om den enkelte virksomhed er over- eller underrepræsenteret i forhold til det VEU-center, den har været i kontakt med. De enkelte strata for vægten er udregnet ved at dividere populationsandelen med besvarelsesandelen.

Tabel 2 viser populationsfordelingen og fordelingerne på hhv. et vægtet og et uvægtet datasæt opgjort efter, hvilket VEU-center virksomheden har haft kontakt med. Populationsandelen er opgjort ud fra det antal virksomhedsforløb, VEU-centret har gennemført i 2011.

Tabel 3
Fordeling af hhv. population, uvægtede og vægtede besvarelser fordelt på, hvilket VEU-center virksomheden har været i kontakt med

	Andel af population n = 22.657	Andel af besvarelser (uvægtet) n = 689	Andel af besvarelser (vægtet) n = 689
VEU-center-kontakt			
VEU-center Fyn	15 %	9 %	15 %
VEU-center Østjylland	5 %	6 %	5 %
VEU-center Vest	7 %	8 %	7 %
VEU-center Aalborg/Himmerland	12 %	7 %	12 %
VEU-center Trekantområdet	20 %	7 %	20 %
VEU-center Syd	6 %	5 %	6 %
VEU-center Nord	9 %	8 %	9 %
VEU-center Øst og Øerne	5 %	7 %	5 %
VEU-center Vestsjælland	1 %	4 %	2 %
VEU-center MidtVest	1 %	8 %	1 %
VEU-center MidtØst	2 %	8 %	2 %
VEU-center Nordsjælland	1 %	7 %	2 %
VEU-center Hovedstaden og Bornholm	16 %	17 %	16 %
I alt	100 %	100 %	100 %

Kilde: Tilfredshedsundersøgelse, EVA 2012.

Som det fremgår af tabellen, ligger de vægtede svardata på niveau med populationsandelene.

Analysen af de indkomne besvarelser baserer sig på frekvenstabeller over samtlige spørgsmål. Derudover er der lavet kryds med relevante baggrundsvariable. Krydsene er foretaget med udgangspunkt i projektgruppens diskussion af interessante resultater af undersøgelsen baseret på frekvenstabellerne. Krydsene bidrager dermed til at identificere eventuelle sammenhænge mellem respondenternes svar på forskellige spørgsmål.

Alle krydstabeller testes med en χ^2 -test eller Fishers test, for at teste om der er signifikant sammenhæng mellem variablene i krydstabellerne. Nogle sammenhænge undersøges desuden vha. konfidensintervaller, der gør det muligt at sammenligne fordelinger på tværs af de to delundersøgelser.

Delundersøgelse 2: Virksomhedernes kendskab til VEU-centrene

Formål

Denne del af undersøgelsen afdækker, hvilket kendskab tilfældigt udvalgte danske virksomheder har til VEU-centrene, samt hvordan deres brug af VEU-centrene er.

Udarbejdelse og validering af skemaet

Spørgeskemaet er udarbejdet i samarbejde med Ministeriet for Børn og Undervisning. EVA har udarbejdet et udkast til spørgeskemaet med udgangspunkt i den viden, EVA har opbygget om området i forbindelse med evalueringen af VEU-centrene. Herefter har ministeriet haft spørgeskemaet til gennemsyn og haft mulighed for at kommentere og tilpasse skemaet.

Spørgeskemaet er opbygget omkring to primære temaer:

- Virksomhedernes kendskab til og brug af VEU-centrene
- Virksomhedernes kendskab til og brug af almen og erhvervsrettet VEU, herunder FVU og AMU.

Ud over spørgsmål inden for de to temaer indgår baggrundsspørgsmål om virksomhedsstørrelse og geografisk placering.

Spørgeskemaet består af få spørgsmål, for at undgå at respondenter undlader at besvare dele af eller hele skemaet på grund af dets længde. Spørgeskemaet blev pilottestet af fem virksomhedsrepræsentanter for målgruppen. Pilottestene foregik, ved at testpersonerne blev ringet op af EVA, som gennemførte et kort telefoninterview med henblik på at få interviewpersonens kommentarer til spørgeskemaet. Hvert enkelt spørgsmål blev gennemgået, og pilottesterne blev bedt om at forholde sig til, om de spørgsmål, svarkategorier og begreber, der blev anvendt i spørgeskemaet, var relevante, dækkende og forståelige.

Projektgruppen justerede efterfølgende spørgeskemaet på baggrund af en samlet vurdering af de indkomne kommentarer.

Identifikation af population og stikprøve

Kendskabsundersøgelsen er gennemført blandt danske virksomheder. Stikprøven på 1.250 virksomheder er tilfældigt udtrukket fra en population på 66.714 virksomheder opgjort efter Danmarks Statistiks opdaterede erhvervsregister over firmaer og arbejdssteder. Registrets indhold svarer til CVR (Det centrale virksomhedsregister). Populationen inkluderer udelukkende virksomheder med minimum to ansatte.

Gennemførelse af spørgeskemaundersøgelsen

Danmarks Statistik har været underleverandør på undersøgelsen. Inden dataindsamlingens start indhentede Danmarks Statistik kontaktoplysninger om de udtrukne virksomheders uddannelsesansvarlige. Denne procedure var samtidig med til at validere stikprøven. Undersøgelsen blev gennemført som en kombineret internet- og telefonundersøgelse.

I første omgang blev spørgeskemaet sendt ud til kontaktpersonerne pr. e-mail. En uge efter udsendelse blev der sendt en rykker pr. e-mail. Herefter blev virksomhederne ringet op af en interviewer fra Danmarks Statistik, som gennemførte interviewet pr. telefon. Alle virksomheder blev kontaktet minimum fire gange. Undersøgelsen blev påbegyndt den 11. januar 2012 og afsluttet den 3. februar 2012.

Svarprocent og bortfaldsanalyse

Spørgeskemaet blev sendt ud til 1.250 virksomheder, hvoraf 669 virksomheder har besvaret skemaet. Dette giver en svarprocent på 53,5 %. Blandt de besvarede spørgeskemaer er 29,7 % besvaret via internettet, mens de resterende 70,3 % er besvaret telefonisk.

For at undersøge om de virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet, adskiller sig fra populationen, foretages en bortfaldsanalyse. I tabel 3 vises en bortfaldsanalyse efter region og virksomhedsstørrelse.

Tabel 4**Udsendte spørgeskemaer sammenlignet med besvarede fordelt på region og virksomhedsstørrelse**

	Andel (udsendte) n = 1.250	Andel (besvarede) n = 669
Region		
Region Nordjylland	12 %	13 %
Region Midtjylland	25 %	27 %
Region Syddanmark	23 %	24 %
Region Sjælland	29 %	26 %
Region Hovedstaden	11 %	11 %
Total	100 %	100 %
Virksomhedsstørrelse		
Lille virksomhed	94 %	94 %
Mellemstor virksomhed	3 %	3 %
Stor virksomhed	3 %	3 %
Total	100 %	100 %

Kilde: Kendskabsundersøgelse, EVA 2012.

Af tabel 4 fremgår det, at nogle regioner er en anelse overrepræsenterede, mens andre er lidt underrepræsenterede. I forhold til virksomhedsstørrelse er stikprøvens fordeling identisk med respondenterne. For såvel region som virksomhedsstørrelse viser det sig ved en χ^2 -test, at besvarelsernes fordeling ikke er signifikant forskellig fra fordelingen i stikprøven, som skemaerne er udsendt til. De, der ikke har besvaret skemaet, adskiller sig således ikke fra den samlede stikprøve, hvad angår variablene region og virksomhedsstørrelse.

Analyse af data

Analysen af de indkomne besvarelser baserer sig på frekvenstabeller over samtlige spørgsmål. Derudover er der lavet kryds med relevante baggrundsvariable. Krydsene er foretaget med udgangspunkt i projektgruppens diskussion af interessante resultater af undersøgelsen baseret på frekvenstabellerne. Krydsene bidrager dermed til at identificere eventuelle sammenhænge mellem respondenternes svar på forskellige spørgsmål.

Alle krydstabeller testes med en χ^2 -test eller Fishers test, for at teste om der er signifikant sammenhæng mellem variablene i krydstabellerne. Nogle sammenhænge undersøges desuden vha. konfidensintervaller, der også gør det muligt at sammenligne fordelinger på tværs af de to delundersøgelser.

Ad 3) Tværgående datakilder

De to datakilder, vi beskriver nedenfor, er begge inddraget som grundlag for at analysere og vurdere begge hovedspor i evalueringen, dvs. både den organisatoriske integration og VEU-centrenes resultater.

Casestudierne

EVA har gennemført casestudier på tre VEU-centre, der har haft hvert sit tematiske fokus, og som har afspejlet hvert sit indsatsområde i VEU-centrenes udviklingskontrakter:

- Det virksomhedsopsøgende samarbejde (VEU-center Syd)
- Samspillet mellem AMU og FVU (VEU-center Nordsjælland)
- Det regionale samspil (VEU-center Øst og Øerne).

De pågældende VEU-centre er udvalgt på baggrund af resultater af enten interviewundersøgelsen eller spørgeskemaundersøgelsen blandt konsulenter. Casestudierne vedrørende det virksomhedsopsøgende samarbejde og samspillet mellem AMU og FVU er således udvalgt på baggrund af resultater af spørgeskemaundersøgelsen, mens casestudiet om det regionale samspil er udvalgt på baggrund af interview med VEU-center-cheferne.

EVA har i udvælgelsen også lagt vægt på at inddrage et VEU-center, hvor direktørkredsen var tilforordnet centerrådet, og et, hvor det ikke var tilfældet. Endelig har EVA lagt vægt på, at der gerne måtte være en variation i størrelsen af VEU-centrenes dækningsområde.

Casestudierne er udvalgt som illustrative cases, der belyser hvert sit tema for at supplere de øvrige datakilder med en mere dybdegående viden. Det betyder også, at det ikke har været hensigten at vurdere de udvalgte VEU-centre i forhold til alle resultatmål eller at generere viden om sammenhæng mellem fx organisering og resultater. Casestudierne bidrager til gengæld både med viden, der belyser styringsrammen og samarbejdet, og med viden, der giver et dybere indblik i VEU-centrenes arbejde med at nå de opstillede mål.

Casestudierne er tilrettelagt som besøg, der inkluderede en række interview – både individuelle og gruppebaserede. Efter det konkrete besøg er der desuden gennemført en række telefoninterview. Interviewene har fokuseret på at belyse, hvordan der har været arbejdet med det pågældende tema, med henblik på at identificere, hvad der kan fremme og hæmme et positivt udbytte af hhv. det virksomhedsopsøgende arbejde, samspillet mellem AMU og FVU samt det regionale samspil. Der er gennemført interview med VEU-center-chefer, VEU-konsulenter fra både parts- og værtsinstitutioner, centerrådsformænd, en ledelsesrepræsentant for en partsinstitution, virksomhedsejere og øvrige centrale aktører, fx arbejdsgiverrepræsentanter og repræsentanter for det regionale samarbejde. Casestudierne er gennemført i oktober og november 2011.

Registerdata

EVA har anvendt registerdata dels som baggrundsmateriale til at beskrive udviklingen i AMU-aktiviteten, dels til at kortlægge udviklingen på centrale områder, som VEU-centrene direkte har arbejdet med. Vi har således set på udviklingen i AMU-aktiviteten i de seneste fem år, på antallet af kursister, der får vurderet deres basale færdigheder, og på antallet af kursister, der gennemfører FVU-forløb (FVU-aktivitetstal).

Det skal bemærkes, at det er vanskeligt at afgøre, præcis hvilken betydning VEU-centrenes indsats har haft for udviklingen inden for mere generelle aktivitetsmål, fx udviklingen i FVU-aktiviteten. Her kan andre parametre og indsatser i samme periode også have spillet en rolle. Det har således ikke været muligt at isolere VEU-centrenes betydning.

Opgørelsen over udviklingen dels i AMU-aktivitetstallene, dels i antallet af kursister, der har fået vurderet deres basale færdigheder, er baseret på tal fra AMU-statistikken. AMU-statistikken er offentligt tilgængelig via Ministeriet for Børn og Undervisnings hjemmeside. AMU-statistikken drives og vedligeholdes af Danmarks It-center for Uddannelse og Forskning (UNI-C). Antallet af kursister er opgjort som det antal kursister, der i det pågældende kvartal eller år har afsluttet et AMU-kursus. Deltager samme person i flere kurser, tælles vedkommende med flere gange. Eventuelt sammenhængende forløb med flere registreringer (splitkurser) tælles også med flere gange (jf. UNI-C's definition). Der er hentet tal for hvert af de 13 VEU-centre.

Opgørelsen over FVU-aktivitetstallene er til gengæld baseret på institutionernes egne aktivitetsindberetninger til Ministeriet for Børn og Undervisning. I opgørelsen er kursister på forsøgsforløb med FVU-it og FVU-engelsk ikke medregnet.

Appendiks D

Referencer

- Bekendtgørelse nr. 1390 af 10. december 2009. Bekendtgørelse om VEU-centre og centerråd
- EVA (2005). *Nyt AMU – med fokus på kompetencer og fleksibilitet*
- EVA (2010). *De nye VEU-centre – Erfaringer fra VEU-centrenes etablering*
- EVA (2012). *Evaluering af forberedende voksenundervisning (FVU)*
- Institutionsstyrelsen (2008). *Beskrivelse af ny AMU-udbudsrunde samt VEU-centre*
- Institutionsstyrelsen (2009). *Nyt udkast af 29. april til aftale om AMU-udbud og VEU-centre*
- Jessing, C. Tønder (2010). *Bedre vejledning og rådgivning til beskæftigede og virksomheder. Afsluttende evaluering af 22 voksenvejledningsnetværk. Nationalt Center for Kompetenceudvikling*
- Lov nr. 1100 af 30. november 2009. *Lov om ændring af lov om arbejdsmarkedsuddannelser m.v. med senere ændringer*
- Ministeriet for Børn og Undervisning (2009). *Notat om VEU-centrets opgaver*
- Ministeriet for Børn og Undervisning (2010). *Opsøgende vejledning og rådgivning om voksen- og efteruddannelse – inspirationsmateriale til VEU-centrenes koordinering af indsatsen*
- Rådet for Voksen- og efteruddannelse (2009). *Referat af møde onsdag d. 15. december 2009. www.uvm.dk*
- Olesen, Henrik Salling, Lassen, Morten, Pedersen, Villy Hovard (2011): *VEU og Danmarks Vækstdagsorden, www.ruc.dk*
- Olesen, Henrik Salling, Lassen, Morten, Pedersen, Villy Hovard (2011): *Livslang Læring og VEU, www.ruc.dk*
- Olesen, Henrik Salling, Lassen, Morten, Pedersen, Villy Hovard (2011): *Livslang Læring og VEU 2, www.ruc.dk*
- Trepartsudvalget (2006). *Livslang opkvalificering og uddannelse for alle på arbejdsmarkedet. Sammenfatning af rapport. Finansministeriet*
- VEU-center – *din guide til voksen- og efteruddannelse. www.veu-center.dk*