



Opsøgende vejledning og rådgivning om voksen- og efteruddannelse

*Inspirationsmateriale til VEU-centrenes
koordinering af indsatsen*

Opsøgende vejledning og rådgivning om voksen- og efteruddannelse

- Inspirationsmateriale til VEU-centrenes koordinering af indsatsen

Publikationen indgår i Undervisningsministeriets temahæfteserie
som nr. 5 – 2010

Forfatter(e): Kubix

Redaktion: Jan Reitz Jørgensen og Mads Engelbrecht,
Undervisningsministeriet, Afdelingen for erhvervsrettet
voksenuddannelse

Korrektur: Tine Munch Schumann,
Undervisningsministeriet, Kommunikationssekretariatet

Produktion: Werner Hedegaard, Undervisningsministeriet,
Kommunikationssekretariatet

Grafisk
tilrettelæggelse: Advice A/S

Web: Phoenix Design Aid A/S

Forsidefoto: Colourbox

1. udgave, juni 2010

ISBN: (WWW) 978-87-603-2859-6

Internetadresse: www.uvm.dk/veu-centre

Publikationen er udelukkende tilgængelig i elektronisk form

Udgivet af Undervisningsministeriet, 2010

Eventuelle henvendelser af indholdsmæssig karakter rettes til
Kommunikationssekretariatet i Undervisningsministeriet,
tlf. 33 92 50 57 eller e-mail: pub@uvm.dk

Opsøgende vejledning og rådgivning om voksen- og efteruddannelse

*Inspirationsmateriale til VEU-centrenes
koordinering af indsatsen*

Indhold

Opsøgende vejledning og rådgivning om voksen- og efteruddannelse

- Inspirationsmateriale til VEU-centrenes koordinering af indsatsen

Indhold	4
Forord	5
Publikationens indhold	6
Forudsætninger for et godt samarbejde	7
Samarbejde og konkurrence	9
Uafhængig rådgivning	10
Organisering og koordinering af den opsøgende indsats	12
Kontakt til virksomhederne	13
Repræsentation ved virksomhedsbesøg	15
Varetagelse af den opfølgende kontakt	16
Koordinering og vidensdeling	17
Kvalitetssikring af ydelser og kompetencer	18
Fokus på konsulenternes kompetencer	18
Tænk i opkvalificering, når opgaver bemandes	19
Løbende opkvalificering - både internt og eksternt	19
Lær af egen indsats gennem evalueringer	20
Referencer	21

Forord

Den 1. januar 2010 blev der ved Lov om ændring af arbejdsmarkedsuddannelser mv. etableret 13 voksen- og efteruddannelsescentre (VEU-centre) i Danmark. Formålet med de nye VEU-centre er at skabe større fokus på kvalitet og effekt i forhold til den erhvervsrettede og almene voksen- og efteruddannelsesindsats.

VEU-centrene er etableret som funktioner på allerede eksisterende uddannelsesinstitutioner, der er godkendt til at udbyde arbejdsmarkedsuddannelser (AMU). Hensigten er, at alle AMU-udbydere og voksenuddannelsescentre (VUC'er) i deres geografiske område skal samarbejde mere fleksibelt og effektivt om at tilbyde voksen- og efteruddannelse til områdets arbejdsstyrke og arbejdspladser.

VEU-centrene skal bidrage til at styrke udbydernes strategiske fokus på voksen- og efteruddannelse. Deres opgaveløsning skal tilstræbe, at rådgivning til virksomheder og ansatte samt til de borgere, som henvender sig, bringer brugernes uddannelsesbehov i centrum, og at den regionale uddannelsesdækning bliver tilgodeset.

Den tværinstitutionelle rådgivning, som varetages af VEU-centrene, er et helt afgørende indsatsområde for at styrke virksomheders og borgeres efterspørgsel på voksen- og efteruddannelse. Det skal også bidrage til at opfylde regeringens mål om 40.000 årlige deltagere i den forberedende voksenundervisning.

Inspirationshæftet er udarbejdet på baggrund af blandt andet de erfaringer, som de 22 voksenvejledningsnetværk i 2008-2009 og de 15 kompetencecentre i 2006-2007 har gjort sig. Vi har set mange spændende og perspektivrige eksempler på, hvordan et samspil mellem uddannelsesinstitutioner kan skabe synergi i koordineringen af den opsøgende rådgivningsindsats.

Det er mit håb, at vi med dette hæfte kan understøtte udviklingen af god praksis på de nye VEU-centre.

God praksis kan ikke altid opstilles på modeller eller sættes på formel, men ved at sprede modeller og metoder, som har givet udbytterige erfaringer, kan vi inspirere til, at der udvikles en effektiv koordinering af den opsøgende rådgivningsindsats. En koordinering, som tager udgangspunkt i fælles, langsigtede mål for uddannelsesinstitutionerne, der er tilknyttet et VEU-center, og som styrker kvaliteten af indsatsen samt en effektiv udnyttelse af ressourcerne.

God læselyst!

Villy Hovard Pedersen
Uddannelsesdirektør

Publikationens indhold

Den primære målgruppe for inspirationsmaterialet er personale, som skal varetage VEU-center-funktionen i forbindelse med koordinering af den opsøgende rådgivningsindsats. Af samme grund vægtes modeller og metoder, som giver konkrete bud på, hvordan VEU-centrene kan styrke koordinationen af den opsøgende rådgivning af virksomheder og ansatte.

Sekundære målgrupper for inspirationsmaterialet er ledelse og mellemlidelse hos alle AMU-udbydere og VUC'er, konsulenter og vejledere på skoler, der udbyder AMU, samt udbydere af almen voksenuddannelse (AVU), som har opgaver med at opsøge virksomheder og ansatte for at rådgive om kompetenceudvikling.

Pjecen indledes med et kapitel om at skabe gode strategiske rammer for arbejdet med koordinering af den opsøgende indsats. Dette er først og fremmest en opgave for VEU-centerrådet, da den opsøgende indsats ikke foregår i et vakuum, men tværtimod inden for rammerne af VEU-centrets øvrige opgaver og strategiske prioriteringer.

Dernæst er der et kapitel om, hvordan den opsøgende indsats rent praktisk kan koordineres. Det handler om, hvem der tager kontakt til virksomheden, og hvordan dette koordineres mellem konsulenterne på måder, som bringer mest mulig kvalitet ind i opgaveløsningen.

Afslutningsvis er der et kapitel om, hvordan VEU-centrene kan arbejde videre med kvalitetssikring af deres ydelser i relation til koordineringen af den opsøgende indsats.

Forudsætninger for et godt samarbejde

Selv om de fleste skoler allerede har opbygget gode netværk og samarbejdsrelationer med andre skoler i nærområderne, er det vigtigt, at deltagerne i de nye VEU-centre fra begyndelsen får drøftet og opnår enighed om de strategiske målsætninger for arbejdet.

Hvert VEU-center har et centerråd, som består af bestyrelsesrepræsentanter fra de skoler, der udbyder AMU, samt fra alle VUC'er i VEU-centrets dækningsområde. Det er centerrådets opgave at medvirke til at udarbejde VEU-centrets overordnede strategi for opgaveløsning, samarbejde og organisering i forbindelse med udformning af VEU-centrets årlige handleplan. Centerrådet bidrager hermed også til at skabe rammerne for den rådgivende, opsøgende indsats: Hvis det er lykket at samle alle i et stærkt, ambitiøst og forpligtende strategifællesskab, hvor fokus er på de langsigtede resultater, giver det også et godt grundlag for at skabe samme forpligtende, gode samarbejde om det praktiske arbejde i hverdagen.

Opgaver kan med fordel tænkes sammen

Det er vigtigt, at VEU-centret i sin strategi tydeliggør, hvordan centrets forskellige opgaver skal hænge sammen, og hvordan de kan berige hinanden i forhold til de samlede, overordnede mål og resultatkrav. Blandt andet er det vigtigt, at udredningen af uddannelsesbehov i området giver inspiration til, hvilke mål der konkret skal sættes for den rådgivende, opsøgende indsats. Inspirationen kan også gå den anden vej: Erfaringerne fra den rådgivende, opsøgende indsats peger på tendenser, der kræver et efterfølgende udredningsarbejde. Opgaverne må altså tænkes sammen.

Valg af målgruppe og metoder i det daglige skal hænge sammen

Strategiarbejdet får også konkret betydning for, hvem der vælges som målgruppe for den rådgivende, opsøgende indsats. Er det eksempelvis især små og mellemstore virksomheder, eller er det beskæftigede inden for en bestemt branche? Strategiarbejdet er dermed også afgørende for, hvilken henvendelsesstrategi der vælges. Det kan være svært at afgøre, præcis hvor skellet er mellem beslutninger, der træffes i centerrådet, og beslutninger, der træffes af VEU-centret og de medvirkende institutioners ledere og medarbejdere. Det vigtigste er, at beslutningerne i sidste ende hænger sammen, så valget af metoder i den konkrete henvendelsesform matcher de mål, der er sat.

Skab sammenhæng mellem mål, strategi, ressourcer og organisationsformer

Det er ikke muligt at pege på én måde at koordinere effektivt på, da effektiviteten må ses i sammenhæng med de mål, der er opstillet fra centralt hold, og de specifikke mål, der er opstillet for den lokale og regionale indsats. Det er dog vigtigt hele tiden at overveje sammenhængen mellem mål, strategi, ressourcer og organisering. I det følgende skitseres nogle overvejelser om sammenhængen med de fire områder, der kan tjene som inspiration til videre drøftelser. Nedenstående figur illustrerer fire områder, der kan skabe struktur i strategiarbejdet.



Det er ikke muligt at pege på én måde at koordinere effektivt på, da effektiviteten må ses i sammenhæng med de mål, der er opstillet fra centralt hold, og de specifikke mål, der er opstillet for den lokale og regionale indsats.

Mål

Koordineringen af den opsøgende vejledning og rådgivning skal styrkes. Inden for denne ramme skal de enkelte VEU-centre sætte deres egne mål for den opsøgende indsats.

Spørgsmål, skolerne kan stille om mål, er for eksempel:

- Hvor langt vil VEU-centret ud i det regionale landskab? Er der særlige dele af regionen, der skal sættes ekstra fokus på?
- Hvor højt skal VEU-centret prioritere den opsøgende indsats? Hvad er i givet fald målet – et bestemt antal møder i virksomhederne, et bestemt antal uddannelsesaftaler eller noget helt tredje?
- Er der særlige brancher, VEU-centret vil i kontakt med? Eller særlige aktører, såsom jobcentre, fagforeninger mv.?

Strategi

Ud fra det mål, der sættes, skal VEU-centret vælge en strategi for, hvilke metoder der mest hensigtsmæssigt kan bruges for at nå målet.

Spørgsmål, skolerne kan stille om strategi, er for eksempel:

- Skal VEU-centret ansætte "egne" VEU-center-konsulenter, eller skal hver skole bidrage med konsulent-timer til en fælles pulje?
- Skal konsulenterne søge nye kontakter eller primært udnytte allerede eksisterende kontakter i virksomhederne?
- Hvordan skal samarbejdet med andre aktører forme sig? Er der erfaringer med metoder, som virker godt, og som VEU-centret kan fortsætte med at bruge?

Ressourcer og betingelser

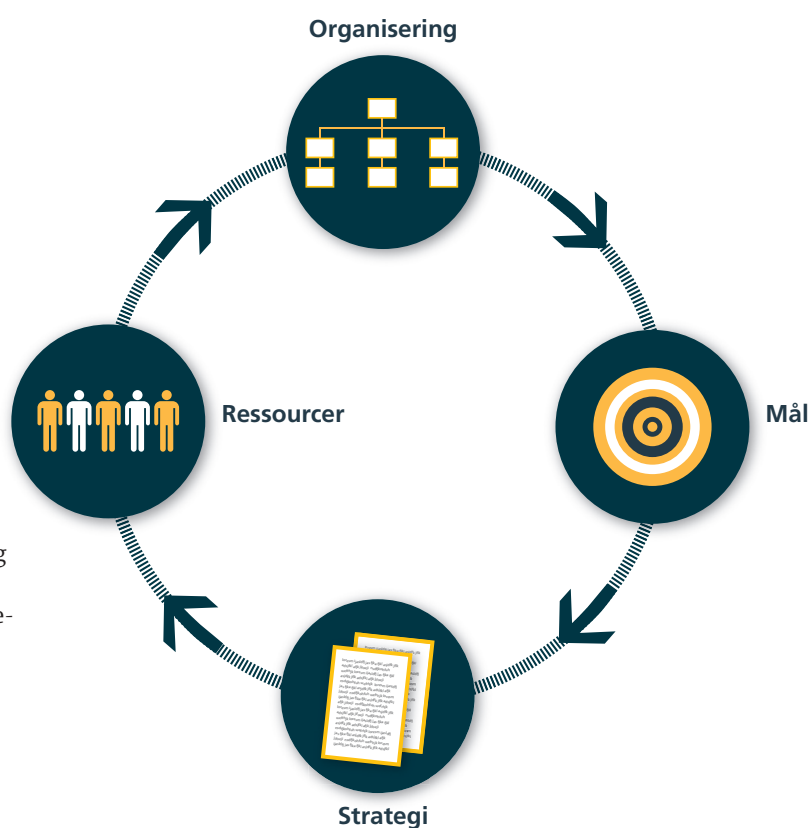
Ressourcer omfatter de interne ressourcer; at der for eksempel allerede er opbygget gode samspilsrelationer, at konsulenterne har særlig stor erfaring med netop små og mellemstore virksomheder, at der er gode erfaringer med at tilbyde forberedende voksenundervisning (FVU) osv. Der kan også være tale om eksterne

betingelser; en regional erhvervsstruktur, der er præget af særlig mange små og mellemstore virksomheder, eller en helt ny regional vækststrategi, som det virker oplagt at koble sig på.

Et blik på de interne ressourcer og eksterne betingelser kan give et mere overordnet billede af, hvilke styrker eller fordele VEU-centret især kan drage nytte af. Gode redskaber til individuel kompetencevurdering (IKV) styrker for eksempel i sig selv muligheden for at indgå i mere langsigtede og forpligtende partnerskaber om kompetenceudvikling sammen med de små og mellemstore virksomheder. På den måde er selve redskaberne og metoderne en ressource, som en skole kan råde over.

Spørgsmål, skolerne kan stille om ressourcer, er for eksempel:

- Hvilke skoler har allerede mange erfaringer med at foretage kompetenceafklaringer og -vurderinger?
- Hvor er der allerede etableret samarbejdsrelationer med virksomheder i regionen?
- Hvilke skoler har allerede gode samarbejdsrelationer med for eksempel jobcentre, vækstfora, fagforeninger mv.?



En måde at udforske ressourcelandskabet på er at anvende en såkaldt SWOT-analyse. Der tages udgangspunkt i et mål, og ud fra dette undersøges styrker, svagheder, muligheder og trusler. I referencelisten bagest i pjecen er der et eksempel på en udfyldt SWOT-analyse.

Organisering

En vigtig ting er at inddrage FVU i den faglige efteruddannelse, da mange små og mellemstore virksomheder ikke selv har så meget fokus på den almene del. Overvejelserne kan her handle om, hvordan man i organiseringen bedst understøtter dette samarbejde: Vælger VEU-centret at ansætte en fast konsulentstab, som fysisk sidder og arbejder tæt sammen? Eller skal koordineringen ske gennem et samarbejde mellem konsulenter, der sidder fysisk langt fra hinanden og derfor mødes gennem fastlagte konsulentmøder? I begge løsninger kan det være en god idé at prioritere, at konsulenterne i en periode går sammen to og to ud til virksomhederne, og at lade konsulenterne være med på opgaver samt i virksomheder, hvor de er forholdsvis uerfarne.

Spørgsmål, som skolerne kan stille om organisering, er for eksempel:

- Har nogle skoler/konsulenter særlige kompetencer i forhold til de virksomheder, der skal opsøges?
- Er der brug for at sammensætte konsulenter med forskellige erfaringer for at vidensdele?
- Skal der organiseres en fælles konsulenttjeneste, eller skal der sættes på et mere netværkspræget samarbejde mellem skolerne?
- Hvordan overleveres aftaler om virksomhedsbesøg mest effektivt?

Arbejdet med mål, strategi, ressourcer og organisering sker ikke kun i opstarten af VEU-centret. Når samarbejdet udvikles, og en række konkrete aktiviteter sættes i gang, får netværket ikke alene en vis mængde uddannelses-aftaler med hjem, men også en masse ekstra viden om, hvor det måske giver særlig god mening at sætte ind med rådgivning næste gang. I første omgang anvendes for eksempel en bred henvendelsesstrategi, hvor der rettes henvendelse til alle virksomheder af

en vis størrelse. Erfaringerne viser måske, at det især er de helt små virksomheder inden for en bestemt branche, som takker nej. Det kan så få konsulenterne til at tænke videre over, hvordan netop denne målgruppe kan nås, og disse overvejelser kan munde ud i en ny beslutning om at satse direkte på denne målgruppe og tage udgangspunkt de kontakter, som konsulenterne allerede har blandt denne målgruppe.

Samarbejde og konkurrence

Et tættere samarbejde mellem skolerne er under stærk udvikling i disse år. Skolerne er dog i nogle situationer potentielle konkurrenter, og det tager tid at opbygge et godt samarbejde og skabe fundamentet for en tillidsfuld samarbejdsrelation. Det tager tid at opbygge en struktur, hvor der ikke er en modsætning mellem det, den enkelte institution har fordel af, og en bredere tilgang til rådgivning og vejledning i virksomhederne. En mulighed er, at konsulenterne ansættes direkte af VEU-centret for på den måde at ophæve det dilemma, som konsulenterne kan opleve, mellem varetagelse af skolens egne behov og varetagelse af VEU-centrets målsætninger. En anden mulighed er, at de arbejder sammen i team på tværs af skolerne.

Heldigvis har skolerne allerede brugt mange ressourcer på at få det interne samarbejde til at fungere, så der er også erfaringer med, hvordan der skabes gode samarbejdssituationer i organiseringsformer, hvor samarbejdet foregår mellem konsulenter, som er ansat på forskellige skoler. Nedenfor vil vi pege på nogle af de gode råd, som udspringer af skolernes erfaringer.

Skab et tydeligt mandat

Hvis de konsulenter, vejledere og ledere, der bliver aktive i den nye VEU-center-struktur, skal have et klart arbejdsgrundlag, er det vigtigt at tydeliggøre de fælles og de skolespecifikke mål og interesser. På den måde kan der findes løsninger, som alle skoler kan se deres egne strategiske mål og prioriteringer afspejlet i. Sandsynligvis vil der være områder, hvor der er et tydeligt strategisk fællesskab, men der vil nok



I begge løsninger kan det være en god idé at prioritere, at konsulenterne i en periode går sammen to og to ud til virksomhederne, og at lade konsulenterne være med på opgaver samt i virksomheder, hvor de er forholdsvis uerfarne.



Det tager tid at opbygge en struktur, hvor der ikke er en modsætning mellem det, den enkelte institution har fordel af, og en bredere tilgang til rådgivning og vejledning i virksomhederne.

også være områder, hvor der er forskellige interesser, som det så bliver vigtigt at tydeliggøre. Et tydeligt mandat giver konsulenterne og vejlederne et godt fundament for at udvikle samarbejdet og kan bidrage til, at den enkelte konsulent ikke oplever en loyalitetskonflikt mellem VEU-centret og den skole, han/hun er ansat i. En mulighed er for eksempel at finde aktivitetsformer og lave en arbejdsdeling, som afspejler de forskellige prioriteringer, det opsøgende arbejde eventuelt har på de respektive skoler.

Afsæt tid fra start

På mange uddannelsesinstitutioner er der brugt mange ressourcer på at skabe et godt fundament for samarbejde. Der er blandt andet afholdt temamøder, hvor konsulenterne har brugt tid på at lære de forskellige uddannelser at kende. Nogle steder har konsulenterne prioriteret at tage på virksomhedsbesøg parvis. Nogle steder er møderne lagt på forskellige skoler, og der er blevet brugt tid på rundvisninger på de andres skoler og på at hilse på lederne de forskellige steder. Alt dette er vigtigt, da konsulenterne herigennem både får viden om hinanden og opbygger tillidsfulde relationer. Et godt kendskab til hinandens ydelser styrker også muligheden for, at de ydelser, der bringes i spil over for virksomhederne, har størst mulig bredde. Bredden – konsulenternes brede viden om de mange tilbud, både inden for den almene og den faglige efteruddannelse – er nødvendig for at styrke det efterspørgselsorienterede perspektiv fremover.

Samarbejde avler samarbejdskultur

Ydermere peger evalueringerne på, at når samarbejdet først kommer i gang og finder sin form gennem løsning af fælles opgaver, mindskes dilemmaet. Modsætningen mellem egeninteresse og fællesinteresse er ikke så stor længere – måske fordi samarbejdet i sig selv tydeliggør nye, fælles interesser, der kan rettes fokus på. En skole fortæller, at de valgte at holde forholdsvis mange konsulentmøder under det opsøgende arbejde. På møderne blev besøgsrapporterne lagt åbent frem, så det var synligt for alle, hvad der var af opgaver, hvorefter de kunne fordeles i fællesskab. Denne måde at organisere

processen på, synligheden og gennemsigtigheden, var med til at opbygge tillid mellem skolerne. Disse erfaringer peger på, at det er vigtigt at komme i gang med at løse opgaver i fællesskab, da det i sig selv giver konsulenterne viden om hinanden og bedre muligheder for at bruge hinanden i et samarbejde til fælles fordel.

Uafhængig rådgivning

I den opsøgende rådgivende og vejledende indsats er det vigtigt at tage udgangspunkt i brugerens behov. Mange små og mellemstore virksomheder oplever dog ikke selv et behov for uddannelse, men skal informeres om mulighederne og motiveres gennem en aktiv, rådgivende indsats. Brede kampagner, for eksempel via tv-spot eller brochurer, er ikke tilstrækkelige for netop denne målgruppe. Der skal en mere specifik, intensiv og behovsorienteret henvendelse til. Det er vigtigt at ramme virksomhedens og medarbejdernes behov meget præcist, da det har stor betydning for, om virksomheden og medarbejderne efterfølgende oplever, at uddannelse er relevant og kan anvendes i det daglige arbejde.

Skolerne skal tilbyde uddannelse, hvor det er relevant, og derigennem påvirke efterspørgslen på uddannelse. Gennem en ambitiøs, rådgivende indsats skal skolerne skabe motivation for efteruddannelse og sikre, at der tages udgangspunkt i en helhedsorienteret tilgang, da den på længere sigt skaber et godt fundament for større kvalitet og sammenhæng i de uddannelsesydelser, der tilbydes. I den forbindelse er der dog flere problemstillinger, som er vigtige at tænke over:

Legitimitet for den brede repræsentation

Hvordan sikres det, at konsulenten repræsenterer det brede uddannelsesudbud og ikke primært fokuserer på det, som egen skole udbyder?

Der kan være flere grunde til, at en konsulent for hurtigt får tilbudt virksomheden og medarbejderne skolens egne uddannelsesforløb. Måske kender konsulenten bedst til skolens egne



Et tydeligt mandat giver konsulenterne og vejlederne et godt fundament for at udvikle samarbejdet og kan bidrage til, at den enkelte konsulent ikke oplever en loyalitetskonflikt mellem VEU-centret og den skole, han/hun er ansat i

ydelser, og det er naturligt nok dem, han/hun præsenterer. Måske kender han/hun endda mest til de mest anvendte uddannelsesforløb og har svært ved at se, hvordan de kan sættes sammen på nye måder, da dette kræver et stort kendskab til regler på området og til skolens ydelser.

En anden årsag kan ligge i modstridende incitamentsstrukturer. Skolerne skal for eksempel fremover have en vis kursusaktivitet inden for uddannelsesområderne for at kunne beholde udbuddet, hvilket betyder, at et mere fokuseret hyldevaresalg bliver fristende.

Det er derfor 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. Den legitimitet skal først og fremmest sikres på ledelsesniveau, og det skal derefter sikres, at der ikke er nogen incitamentsstrukturer, som i stedet fremmer kortsigtet salg og fokus på egne produkter. Dernæst skal det sikres, at konsulenterne kender hinandens ydelser tilstrækkeligt til, at de har blik for, hvornår virksomheden kan have gavn af at koble eksempelvis almen undervisning på.

Fokus på brugerens behov

Udfordringen mange steder er at kunne skifte mellem det kortsigtede fokus og det langsigtede perspektiv, hvor udgangspunktet tages i virksom-

hedens strategiske pejlemærker. En af de ting, der er svært for konsulenterne, er at kunne spørge åbent ind og bevare åbenheden tilstrækkeligt længe. Det er meget let hurtigt at høre det, virksomheden fortæller, ind i sin egen forståelsesramme og sit eget perspektiv. Herefter er det oplagt at række ud efter de redskaber, som konsulenten er fortrolig med i forvejen efter devisen: "For den, som har en hammer, bliver alting til søm". Det er derfor vigtigt at udvikle konsulentkompetencer til at spørge åbent ind og kunne sparre med ledelsen om den strategiske udvikling.

Hvor store disse dilemmaer om afsætning af uddannelse over for neutral rådgivning er i praksis, er forskelligt fra område til område. I nogle områder er der nærmest ikke konkurrence mellem skolerne. De har forskellige ydelser og henvender sig ikke til de samme brugere i særlig stort omfang. I andre områder er der års tradition for at konkurrere med hinanden. Her er det centralt at få formuleret det strategiske fællesskab – de fælles interesser – på et ledelsesmæssigt niveau, så det undersøges nærmere, hvor der er grund til at samarbejde, og hvordan markedsføring og opsøgende arbejde kan koordineres bedst muligt på de områder, hvor flere skoler konkurrerer om de samme brugere.

Denne ledelsesmæssige afklaring er en forudsætning for, at konsulenterne kan holde fokus på brugernes behov.



Det er derfor 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.

Konsulenternes rådgivning på tværs af uddannelsesinstitutioner sikres ved:

- At skabe kendskab til hinandens ydelser, for eksempel ved at gå ud sammen to og to
- At have opmærksomhed på modstridende incitamentsstrukturer
- At sikre legitimitet fra ledelsen i forhold til ikke kun at sælge egne ydelser.

Organisering og koordinering af den opsøgende indsats

En af VEU-centrets opgaver er at koordinere den opsøgende og rådgivende indsats over for virksomheder og medarbejdere.

Små og mellemstore virksomheder byder på mange og forskelligartede udfordringer:

- Små og mellemstore virksomheder har ofte en meget varieret produktion og er derfor mindre personalefleksible. Dette risikerer at føre til kortsigtet (eller manglende) uddannelsestænkning.
- Ofte fastholdes uddannelsesviden ikke. Konsulenter fra skolerne nævner, at den viden, de overbringer, ikke viderefremmes til medarbejderne, blandt andet på grund af lederskift.
- Mange af medarbejderne er ikke orienterede mod uddannelse; en del har dårlige skoleerfaringer med sig og mangler derfor motivation. Det er derfor vigtigt at skabe motivation gennem både information og vejledning. Mange nævner, at det er motiverende at komme af sted på uddannelse sammen med kollegaer. Det er ekstra svært at gøre i små og mellemstore virksomheder.
- Ofte er heller ikke lederne orienterede mod uddannelse. De har svært ved at se, hvad uddannelse kan bruges til, og de er oftest mindst motiverede for almen efteruddannelse.
- Den tid, medarbejderne bruger, mens de vejledes individuelt ude i virksomhederne, skal virksomhederne selv betale.
- Det er svært at samle nok medarbejdere til et hold.
- Små virksomheder kan sjældent bruge hyldevarer – kurserne skal skræddersys.

Gennem de seneste år har skolerne opsamlet erfaringer med forskellige måder at organisere disse indsatser på. I dette kapitel samler vi nogle af disse erfaringer. Det er især små og mellemstore virksomheder med 0-49 medarbejdere, som er den største udfordring, og specielt de allermindste virksomheder med under 10 medarbejdere er svære at lave uddannelsesaftaler med. Derfor er den aktivt opsøgende, rådgivende indsats meget vigtig, når det drejer sig om små og mellemstore virksomheder.

Skolerne har fortsat en vigtig opgave i forhold til at skabe motivation for uddannelse – både i relation til ledere og til medarbejdere. Lederne skal informeres om mulighederne for uddannelse og tilbydes en bred rådgivning, som tager udgangspunkt i virksomhedernes behov og de praktiske muligheder for at uddanne medarbejderne. Det er vigtigt, at lederne kan se, hvordan uddannelse kan bidrage til, at medarbejderne efterfølgende kan varetage nye arbejdsfunktioner i det daglige. Også her har skolerne en vigtig sparringsfunktion. Det er også vigtigt at bruge metoder, der kommer ud over ledelsesniveau. Det kan for eksempel ske gennem en ordning som uddannelsesambassadører, hvor ildsjæle blandt medarbejderne, eksempelvis tillidsrepræsentanter, hjælper med at informere og motivere gennem direkte kontakt med medarbejderne. Flere skoler har også gode erfaringer med vejledningshjørner, hvor skolens konsulenter på et planlagt (måske fast) tidspunkt har et hjørne i virksomheden, hvor medarbejderne kan henvende sig for at få information og vejledning om efteruddannelsesmuligheder.



Et godt netværkssamarbejde mellem skolerne øger chancen for den brede rådgivning og for, at der kommer fokus på både almen og faglig efteruddannelse.

Et godt netværkssamarbejde mellem skolerne øger chancen for den brede rådgivning og for, at der kommer fokus på både almen og faglig efteruddannelse. Det brede samarbejde er den bedste måde at sikre, at virksomhederne får de uddannelsesstilbud, der er relevante for dem.

Kontakt til virksomhederne

En af VEU-centrets opgaver er at analysere uddannelsesbehovene i området. Disse udredninger vil pege på oplagte indsatsområder og danne baggrund for, hvordan de opsøgende indsatser gribes an, samt hvordan koordineringen bedst varetages i praksis. Overordnet set er der fire modeller til at organisere den første kontakt til virksomhederne. De fire modeller udelukker ikke hinanden, og det er selvsagt en oplagt mulighed at kombinere modellerne.

De fire modeller til at skabe kontakt er:

1. Callcentre
2. Egne konsulenter
3. Andre aktører, såsom jobcentre, fagforeninger, regionale vækstcentre mv.
4. Virksomhedsnetværk.

Callcentre

Mange steder er der gode erfaringer med at anvende callcentre til at booke det første møde. Det fremhæves blandt andet, at de er professionelle til netop det at få en mødeaftale i stand. Flere steder har man diskuteret, hvordan uvildigheden bedst sikres, så der skabes tryghed for, at "phonerne" ikke tilgodeser bestemte skoler. En måde er at anvende en callcenter-funktion, som for eksempel er delt og betalt af alle skolerne. Hvis der bruges callcentre til den første kontakt, viser erfaringerne, at det er vigtigt at have klare aftaler om, hvor mange virksomheder der for eksempel bookes møder med. Dette sikrer, at skolerne ikke pludselig står i en situation, hvor de ikke kan nå at følge op på aftalerne og derved kommer til at fremstå som utroværdige.

Der er flere forskellige modeller for, hvordan callcentrene finder virksomhederne:

- Callcentrene laver selv en liste med udgangspunkt i en statistisk søgning ud fra de henvendelseskriterier, som skolerne opstiller, for eksempel alle små og mellemstore virksomheder.
- Skolerne deler "phonerne" tid og melder hver især et antal virksomheder ind, som de gerne vil have kontaktet. Det kan for eksempel ske ud fra de specifikke, strategiske mål, som den enkelte skole har sat.

Callcenter-løsningen bør overvejes, når:

- Der er mange små og mellemstore virksomheder i regionen og derfor et behov for mange henvendelser.
- Konsulenternes kontakter til målgruppen er svage.
- Der er et strategisk ønske om et bredere overblik over en større gruppe virksomheder, som kan vise frem til nye tendenser og fremtidige prioriteringer. Det brede overblik kan give ekstra information, som kan bruges i de fremtidige henvendelseskampagner.
- Konsulenternes generelle erfaringer og tryghed med at skabe den første kontakt er lille.

Hvis callcentrene går ud fra en liste – trukket statistisk – er det vigtigt at sende listerne til høring ude på skolerne, inden virksomhederne kontaktes. Her kan skolerne slette de virksomheder fra listen, som de allerede har kontakt med, så der ikke pludselig opstår en situation, hvor virksomheder, der allerede er god kontakt med, opsøges af en for dem ukendt konsulent.

I praksis er dette dog ikke nogen nem øvelse, da der kan være mange forskellige medarbejdere på skolerne, som via deres arbejdsområde har gode kontakter til virksomhederne. For eksempel har mange erhvervsskoler allerede kontakter til virksomhederne gennem deres arbejde med at finde praktikpladser. Det er oplagt at udnytte disse gode relationer i VEU-indsatsen.

Egne konsulenter

En anden løsning er at anvende egne konsulenter til at booke det første møde. Fordelen er, at konsulenterne kan bringe



Hvis der bruges callcentre til den første kontakt, viser erfaringerne, at det er vigtigt at have klare aftaler om, hvor mange virksomheder der for eksempel bookes møder med.

faglig viden om for eksempel branche, virksomhedsforhold, uddannelses tilbud mv. i spil, allerede første gang man taler med en virksomhed. Dette kan være med til at skabe en god, indledende snak og styrke chancen for, at et møde kan etableres efterfølgende. En anden fordel er, at den erfaring og viden, som konsulenterne opnår gennem den allerførste samtale med virksomheden, bliver fastholdt i VEU-centret. Med denne fremgangsmåde kan man også udnytte de forskellige skolers og konsulenter kontakter og erfaringer.

Konsulenterne kan enten være ansat af hver deres skole eller ansat direkte af VEU-centret, hvor de så har fælles interesser, men hver deres speciale. Er de ansat direkte af VEU-centret, kan det være med til at forhindre, at der opstår loyalitetskonflikter for den enkelte konsulent, da han/hun ikke skal hente uddannelse hjem til sin egen skole. På den anden side er der en vigtig opgave i at sikre konsulenternes muligheder for at holde sig ajour med, hvad der sker på de enkelte skoler, hvor der er ressourcpersoner, der har særlig viden mv.

Uanset om der anvendes callcentre eller egne konsulenter til at booke det første møde, er det værd at overveje udvælgelseskriterierne; hvem skal der ringes til? Disse overvejelser skal hænge sammen med valg af overordnet mål. Er målet for eksempel at nå så mange som muligt, og især små og mellemstore virksomheder, kan de næsten findes ud fra en søgning i telefonbogen. Til sådan en opgave giver det god mening at bruge "phonere", der hurtigt kan foretage en lang række henvendelser. Men er der for eksempel særlige brancheområder, som man har fokus på, giver det måske større mening at bruge egne konsulenter, der har et stort virksomhedskendskab, måske koblet med et særligt branchekendskab.

Andre aktører

En supplerende strategi er at koble sig på andre aktører og deres aktiviteter. Det kan for eksempel være jobcentre, som mange steder har særskilte indsatser i forhold til for eksempel voksenlærlinge. Mange steder er der

allerede opbygget gode samarbejdsrelationer til jobcentre, fagforeninger og arbejdsgiverforeninger. Det kan være i form af, at konsulenterne skiftes til at bruge en dag om ugen ude i den lokale 3F-afdeling. Her er der både mulighed for at møde de ikke-beskæftigede og få styrket kendskabet til hinandens arbejdsområder og aktiviteter. På den måde opstår der samtidig muligheder for samarbejde om nye opgaver.

Det kan også være, at en lokal fagforening henvender sig direkte til VEU-centret i situationer, hvor en virksomhed er ramt af nedgang i produktionen, og opfordrer centret til at kontakte virksomheden. Herudover er der eksempler på, at fagforeninger henvender sig til skolerne og inviterer dem med, når de skal ud i virksomheder for at informere om nye tiltag, for eksempel kompetencefonde.

Et tæt samarbejde med arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer kan også bane vej til virksomheder, som det ellers kan være svært at få i tale. For eksempel kan både ledere og medarbejdere i små og mellemstore virksomheder have svært ved at se behovet og er ikke motiverede for uddannelse. Denne gruppe behøver derfor en mere direkte kontakt, hvor der både informeres og vejledes for at skabe den nødvendige motivation. Fagforeningerne har allerede velfungerende tillidsrepræsentantnetværk i mange virksomheder – ofte brancheopdelt. Kontakter til tillidsrepræsentanter i virksomhederne kan være en mulighed for at viderebringe uddannelsesperspektivet til medarbejderne. Tillidsrepræsentanterne har mange steder en god kontakt med medarbejderne og har bedre muligheder for at tale om det, der også kan være ømtåleligt, for eksempel ordblindhed. VEU-centret kan eventuelt vælge at støtte tillidsrepræsentanterne i dette arbejde med at opsamle uddannelsønsker fra kollegaerne. Det kan for eksempel være gennem skabeloner eller andre redskaber, der kan systematisere og lette arbejdet.

Egne virksomhedsnetværk

Det er også muligt for skolerne selv at starte virksomhedsnetværk op.



Mange steder er der allerede opbygget gode samarbejdsrelationer til jobcentre, fagforeninger og arbejdsgiverforeninger. Det kan være i form af, at konsulenterne skiftes til at bruge en dag om ugen ude i den lokale 3F-afdeling.

Der er allerede mange gode erfaringer med dette. Ofte er det skolen, som tager initiativet til at samle virksomheder fra for eksempel samme branche i regionen. Fokus er typisk på de problemstillinger, der er vigtige for virksomhederne – det kan for eksempel være at få nedbragt sygefraværet blandt medarbejderne. På den måde har konsulenten en mulighed for at bringe uddannelse på banen i forbindelse med et emne, som virksomhederne i forvejen er optagede af. Erfaringer peger dog på, at det kræver en stor indsats i begyndelsen.

Når det først er veletableret, kører det derimod ofte uden særlig megen konsulentstøtte. Nogle af udfordringerne er:

- Det er vigtigt, at virksomhederne er interessante for hinanden, så de ser en fordel i at sparre med hinanden.
- Det kan være svært at etablere åbenhed og tillid i netværket, hvis virksomhederne er i direkte konkurrence med hinanden.
- Det kan være vigtigt at lave forpligtende aftaler, så det ikke ender med, at virksomhederne for eksempel springer fra aftaler om at bidrage med deltagere til uddannelse, når travlheden pludselig melder sig.

Repræsentation ved virksomhedsbesøg

Som nævnt tidligere er det en vigtig forudsætning for den brede repræsentation, at der er skabt ledelsesmæssig tydelighed om opgaven, så konsulenterne bliver opmuntret til at sælge opgaver til de andre skoler.

Dernæst kræver det viden om hinandens ydelser. Nogle steder er der allerede et godt tværinstitutionelt samarbejde, hvor mange af skolerne kender hinandens uddannelser. Alligevel er der ikke nogen tvivl om, at det er en stor udfordring for den enkelte konsulent. Han/hun skal både kende egne ydelser og de økonomiske og lovgivningsmæssige rammer for disse, men han/hun skal også have kendskab til uddannelsesudbuddet på andre skoler.

Dette kræver et tæt og systematisk samarbejde, og at der findes samarbejdsformer, hvor konsulenterne får lejlighed til at lære mere om hinandens uddannelser. Blandt mulighederne kan være at:

- Holde temamøder om hinandens uddannelser
- Systematisere møderne, det vil sige holde konsulentmøder ofte og på faste tidspunkter
- Holde møderne på hinandens skoler, få rundvisninger og mulighed for at hilse på kollegaer, ledelse mv.
- Tage på virksomhedsbesøg to og to
- Planlægge og deltage i aktiviteter i fællesskab, for eksempel jobmesser, opbygning af virksomhedsnetværk mv.

Samspil mellem AMU og FVU

Der ligger særlige udfordringer i at få synliggjort FVU og almen uddannelse for virksomhederne og medarbejderne. For eksempel er der en praktisk problemstilling i, at de erhvervsrettede forløb ofte er korte, mens de almene uddannelsesforløb ofte er længerevarende. Mange steder er der gode erfaringer med at koble FVU-test direkte til AMU-undervisning, altså at tilbyde kombinationsforløb, hvor



Dette kræver et tæt og systematisk samarbejde, og at der findes samarbejdsformer, hvor konsulenterne får lejlighed til at lære mere om hinandens uddannelser.

Eksempel på en måde at styrke samspillet mellem AMU og FVU:

AMU-Vest har en fast VUC-medarbejder på skolen, som screener alle kursister. Screeningen viser, at cirka 25 procent læser meget dårligt, og at en endnu større del har problemer med matematikken. Screeningen gør det tydeligt for AMU-faglærerne, at det er vigtigt at tale med deltagerne om muligheden/behovet for at supplere den faglige uddannelse med en almen del. Det betyder, at skolen får en bedre ydelse ud af samarbejdet med VUC, da den ellers ville risikere at tilbyde uddannelse, som kursisterne havde ringe udbytte af. Og VUC får gavn af samarbejdet med AMU-Vest, da den får mulighed for at tilbyde uddannelse i eksempelvis dansk på et tidspunkt, hvor der er en god chance for, at kursisterne er motiverede for uddannelse.

den almene del kobles tæt til den faglige uddannelse. På den måde gøres det tydeligt, at man kan bruge det almene, hvilket er en måde til at skabe motivation hos mange af medarbejderne. Her er det vigtigt ikke at hive få ud af flokken for at teste dem, men give testen til hele gruppen. Ellers er der en risiko for, at medarbejderne føler sig "stemplede". Nogle skoler har forsøgt sig med at FVU-teste lederne, hvilket giver dem en viden om, hvad det er, testen kan vise, og dermed mulighed for at skabe motivation hos medarbejderne i virksomheden.

Resultatet af et tæt samarbejde mellem udbyderne af AMU og FVU er, at aktiviteterne koordineres, så der kan skabes synergi og en højere kvalitet i ydelsen, fordi skolerne kan inddrage hinandens viden, erfaring og forskellige uddannelsesmuligheder.

Varetagelse af den opfølgende kontakt

Et kritisk punkt i det opsøgende arbejde er opfølgning på de kontakter, der er skabt til virksomhederne. Det er vigtigt, at VEU-centret får organiseret sig, så der er klarhed om, hvem der varetager opfølgningen, og at man i fællesskab i konsulentgruppen får diskuteret, hvilken karakter opfølgningen kan have. Det er afgørende at skabe synlighed om processerne, både indadtil og ude i virksomhederne. Virksomhederne har brug for at få den tryghed, at der sker noget, og at nogen følger opgaven til dørs. Det er desuden ikke ligegyldigt, hvem det er; virksomhederne sætter pris på at have en forholdsvis fast kontaktperson, så der ikke hele tiden kommer nye folk ind i virksomheden.

Alt efter hvordan det enkelte VEU-center vælger at organisere sig, vil udfordringerne og løsninger se forskellige ud. Vælges der for eksempel en organiseringsform, hvor de enkelte konsulenter er ansat af VEU-centret og sidder sammen til daglig, er udfordringerne med at få talt sammen nok mindre, og løsningen på at lave god opfølgning kan måske begrænses til udarbejdelse af retningslinjer for afrapportering. Vælges der derimod en organiseringsform, hvor konsu-

lenterne er ansat af forskellige skoler og dermed fysisk sidder længere fra hinanden, kan udfordringerne være større, og blandt løsningerne kan være at få planlagt en konsulentmøderække, at finde tid til grundige fælles diskussioner af opgaverne, at skabe muligheder for samarbejde mellem skolerne om opgaven osv.

Uanset valg af organiseringsform er det vigtigt at finde løsninger, som sikrer stabil og kompetent opfølgning. Besøgsrapporter er generelt en god metode til at styrke synligheden indadtil. Når en konsulent har besøgt en virksomhed, skal det kort beskrives, hvad mødet handlede om, og hvilke videre aftaler der kom ud af mødet. En sådan besøgsrapport hjælper konsulenten med at fastholde de vigtigste punkter fra mødet og giver mulighed for, at alle konsulenternes besøgsrapporter kan tages med på fælles konsulentmøder, så alle kan følge med i, hvad der sker. Dette er en måde at skabe synlighed om processerne internt i netværket.

Nogle gange kan det være nødvendigt at samle en tværgående arbejdsgruppe til at arbejde videre med løsning af opgaven. Dette gælder især, hvis opgaven er kendetegnet ved, at:

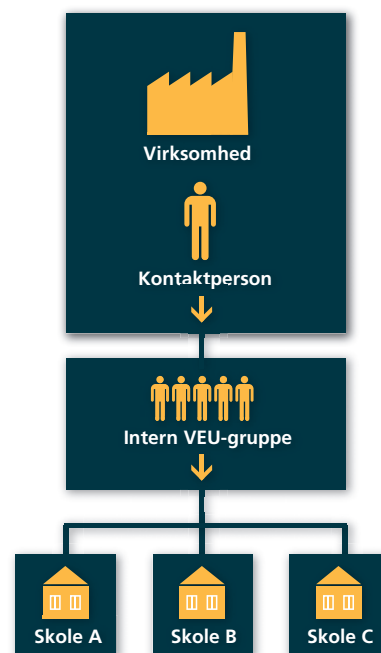
- Den er kompleks
- Den har en vis størrelse
- Den involverer et tværinstitutionelt samarbejde
- Den giver særligt gode muligheder for intern læring.

Hvis der er brug for at involvere flere skoler i varetagelsen af en opgave, som en konsulent har fået med hjem fra et virksomhedsbesøg, er det vigtigt, at der udpeges en tovholder i arbejdsgruppen, som har ansvaret for at holde kontakten med virksomheden i forløbet. Erfaringerne viser, at det er vigtigt og skaber tryghed hos virksomheden, at det er en gennemgående person, og det kan samtidig være med til at gøre den videre proces tydelig, både internt og i forhold til virksomheden. Det betyder, at kontaktpersonen sikrer sig, at virksomheden er velinformeret om, hvad der sker i processen, og hvordan der arbejdes videre med opgaven.

Modellen til højre illustrerer denne konstruktion.



Uanset valg af organiseringsform er det vigtigt at finde løsninger, som sikrer stabil og kompetent opfølgning. Besøgsrapporter er generelt en god metode til at styrke synligheden indadtil.



Koordinering og vidensdeling

Den effektive koordinering af den opsøgende og rådgivende indsats kræver som sagt en høj grad af vidensdeling i det daglige arbejde.

Den vidensdeling, som er nødvendig for at skabe kvalitet i opgaven, handler om spørgsmålene:

- Hvordan sikres det, at konsulenterne kender nok til de andre skoler, til at de kan bruge denne viden til enten at henvise til andre konsulenter eller til selv at foreslå uddannelse på nye områder?
- Hvordan sikres det, at den viden, som den enkelte konsulent får, deles med de øvrige konsulenter, så der sker en effektiv koordinering?
- Hvordan sikres det, at konsulenterne vidensdeler eller sparrer om selve opgaveløsningen, så samarbejdet kan være med til at udvikle nye uddannelser, afholdelsesformer mv.?
- Hvordan sikres det, at viden og erfaring deles på tværs, så der skabes et overblik over indsatserne? På den måde kan de erfaringer, der gøres, kvalificere indsatsen fremover: Er det for eksempel nye målgrupper, der skal fokus på? Skal der afprøves nye henvendelsesformer?

I forhold til en effektiv koordinering af indsatsen er det eksempelvis en god idé, at callcentrene registrerer virksomhedernes svar i kategorier, der blandt andet kunne være: "Vil gerne kontaktes", "Vil ikke kontaktes lige nu, men gerne senere" og "Er ikke interesseret i kontakt". Selv om virksomhederne udvikler sig, og nye medarbejdere ansættes, kan det for eksempel være en idé at vente minimum tre måneder med at kontakte dem i kategorien "Vil ikke lige nu" og måske minimum seks måneder med kategorien "Er ikke interesseret". På den måde giver en god registrering på callcenter-niveau vigtig information og et overblik, der kan bruges fremadrettet til planlægningen af nye indsatser.

Flere skoler har som nævnt også gode erfaringer med, at callcentrenes virksomhedslisters sendes til høring blandt skolerne, før konsulenterne tager den første kontakt. På den måde kan de på forhånd få sorteret de virksomheder fra, som nogle af skolerne allerede har kontakt med, allerede er i gang med et forløb hos og lignende.

Når der er aflagt besøg i virksomheden, skrives der en besøgsrapport. En besøgsrapport kan blot være en e-mail, der kort beskriver, hvad mødet handlede om, og hvilket resultat der kom ud af det. En fast praksis med at lave besøgsrapporter er ikke alene en måde at overlevere viden til andre på. At skrive det ned kan også skabe et ekstra refleksionsrum for konsulenten og hjælpe med til bedre at huske besøget. Efterfølgende tager konsulentens besøgsrapporter med til konsulentmøder, hvor de blandt andet kan bruges til praktisk koordinering, sparring, fælles diskussioner af uddannelsesløsninger, aktuelle tendenser mv.

Flere skoler har også et CRM-system (customer relationship management), som de kan registrere i. Det fungerer som en database, og der kan derfor hentes informationer ud fra kriterier som for eksempel størrelse, branche, uddannelsesbaggrund eller emner, der er drøftet med virksomheden. Dette giver en styrket mulighed for at fastholde erfaringerne/historikken og opsamle tendenser på tværs af et bredere datagrundlag. Med tiden vil det kunne styrke skolernes muligheder for at målrette deres opsøgende indsatser mere. For eksempel vil databasen kunne finde fællestræk og fælles interesser blandt et stort antal helt små virksomheder, som kan være med til at synliggøre nye muligheder for at udbyde uddannelse på tværs.



Dette giver en styrket mulighed for at fastholde erfaringerne/historikken og opsamle tendenser på tværs af et bredere datagrundlag.

Kvalitetssikring af ydelser og kompetencer

I begyndelsen kan der være god grund til at bruge ekstra ressourcer i VEU-centret på at dele viden om de deltagende skolars udbud, kultur og erfaringer med den opsøgende indsats.

Vidensdeling kan være med til at sikre, at samarbejdet om den opsøgende indsats kommer godt i gang, og at skolerne får tydeliggjort den fælles platform for opgaveløsningen. Det bidrager til, at virksomhederne og deres ansatte oplever en høj kvalitet fra VEU-centrets side.

Under opgaveløsningen er vidensdeling også vigtig som metode til at sikre kvalitet i opgaveløsningen. Vidensdeling giver blandt andet mulighed for nye kombinationer af uddannelsesydelser, nye afholdelsesformer osv. Og den er, som det er fremgået tidligere, en nødvendighed, når flere skoler skal arbejde sammen om løsningen af en opgave.

Det er ligeledes væsentligt at dele viden for at skabe kvalitet på længere sigt. Ikke kun i relation til den enkelte opgave, men også i forhold til at kapacitetsopbygge og kvalitetssikre ydelser og kompetencer på den lange bane. Hvilke kompetencer har man som konsulent brug for at kunne bringe i spil for at kunne varetage opgaverne kvalificeret på sigt? Og hvordan kan disse kompetencer udvikles og vedligeholdes?

Fokus på konsulenternes kompetencer

Det er en fordel, hvis de konsulenter, som tager det første møde med virksomhederne, er generalister. Deres rolle er typisk at spore sig ind på virksomhedernes behov og eventuelt motivere til uddannelse. Det er derfor vigtigt, at de evner at kunne spørge bredt ind samt lytte til virksomhedens indsatsområder og behov for efterfølgende at kunne sparre om kompetenceudvikling på det strategiske niveau. Konsulenten skal kunne "oversætte" virksomhedens og

de ansattes behov til konkrete uddannelsesaktiviteter. Og især kvaliteten i dialogen er vigtig, da det er konsulenternes evne til dette, der afgør, om de kan pege på relevante uddannelsesbehov. De skal meget hurtigt kunne lytte sig frem til, hvilke uddannelsesbehov virksomheden har, og derefter inddrage dem i overvejelser om, hvad der for eksempel giver mening at gøre på kort sigt, samt hvad der kan være brug for i et mere langsigtet perspektiv. På den måde er de med til at præsentere et overskueligt billede for virksomheden, der kan bruges som baggrund for at træffe konkrete beslutninger.

Den brede rådgivning er imidlertid slet ikke nogen nem opgave. Hvis konsulenterne skal kunne henvise til hinanden og herigennem have blik for, hvad de andre skoler har af uddannelsesmuligheder, kræver det blandt andet:

- Overblik over de uddannelsesområder, som VEU-centret dækker
- Viden om de økonomiske og lovgivningsmæssige rammer (for egen skole og i et vist omfang for uddannelser på andre skoler)
- Viden om virksomheden på et niveau, hvor konsulenten kan sparre om kompetenceudvikling
- Evne til at lytte sig frem til brugerens behov
- Evne til at komme i dialog med virksomheder såvel som med medarbejdere om kompetenceudvikling.

En måde at lette udfordringen på er at være åben over for, at konsulenterne har forskellige kompetencer og netværk og tage udgangspunkt i dette. Efterhånden som der opbygges en god samarbejdsstruktur, og konsulenterne lærer hinanden godt at kende, øges også mulighederne for at koordinere opgaverne mellem konsulenterne.



Konsulenten skal kunne "oversætte" virksomhedens og de ansattes behov til konkrete uddannelsesaktiviteter.

Måske får konsulent xx ofte de besøg, der er inden for en bestemt branche, da han kender meget til denne branche, eller konsulent yy får et bestemt besøg, hvor det er oplagt at lave kompetencevurdering, da ikke alle konsulenter har lige stor erfaring på dette område.

Tænk i opkvalificering, når opgaver bemandes

Fortløbende vedligeholdelse og udvikling af de deltagende konsulents kompetencer er et centralt element i at kvalitets-sikre VEU-centrets ydelser. Det kan gøres gennem såvel interne som eksterne læringsaktiviteter. Det kan have karakter af egentlige kurser, men kan også være mere uformelt gennem fælles møder eller andre fælles aktiviteter. VEU-centret kan således få meget ud af at udnytte forskellige anledninger til læring, som opstår i udførelsen af centrets opgaver, for eksempel gennemførelse af virksomhedsbesøg. Her kan læring tænkes ind i bemanningen af opgaven.

De hidtidige erfaringer viser, at bemanningen i nogle tilfælde blandt andet er valgt ud fra, hvem der har tid til at tage besøget. Hvis der er brugt et callcenter til at skaffe en aftale, har "phonerne" for eksempel haft adgang til konsulenterne kalendere og booket dem, der havde tid. Man kan imidlertid også i nogle situationer vælge at bemande i forhold til opgavens karakter (hvem der har ekspertisen) og for at understøtte læring og samarbejde.

Typiske overvejelser, når bemanningen sker ud fra opgavetype, kan være:

- Er det en virksomhed, hvor en af skolerne har særlige forudsætninger, for eksempel branchekendskab?
- Er det en virksomhed, hvor man har en formodning om, at den vil være interesseret i bestemte ydelser, for eksempel en bestemt kombination af almen og erhvervsrettet uddannelse?

Tilhørende læringsmæssige overvejelser kan være:

- Skal det prioriteres, at der er to ude sammen, så de kan lære mere om hinandens praksis; for eksempel en faglig konsulent og en FVU-konsulent?

- Skal det være knyttet til de strategiske overvejelser, så det måske er konsulent xx, der tager besøget, da han/hun ved mest om denne branche, som VEU-centret gerne vil have fokus på fremover?

Uanset hvilke valg man træffer, er det afgørende, at bemanningen i de enkelte tilfælde giver mening for både de deltagende konsulenter og de arbejdspladser, der skal besøges. Hverken konsulenter eller arbejdsplads har for eksempel fornøjelse af, at en konsulent fra en social- og sundhedsskole er med på besøg hos en fremstillingsvirksomhed, der ønsker at snakke om faglig efteruddannelse af produktionsmedarbejdere. Der kommer mere læring ud af at deltage i en sammenhæng, man selv kan relatere sig til.

Løbende opkvalificering – både internt og eksternt

Intern læring og opkvalificering er effektiv og nem at organisere. Der er mange gode erfaringer med at gennemføre forskellige aktiviteter for involverede konsulenter, for eksempel:

- Fælles virksomhedsbesøg, hvor et par konsulenter er ude sammen
- Fælles konsulentmøder, for eksempel hvor konkrete virksomhedsbesøg bliver gennemgået og diskuteret
- Temamøder og seminarer med fokus på særlige problemstillinger eller lignende, eventuelt med gæster udefra, som kan bringe inspiration og gode ideer til det fortsatte arbejde.

Den viden, som disse typer aktiviteter giver, er typisk nem at omsætte og bruge i egen hverdag for konsulenterne. Samtidig betyder det, at skolernes kendskab til hinanden udvikles, og samarbejdet tager nye former. På den måde skabes gensidig tillid og nye muligheder for at udnytte samarbejdet til noget mere og andet. Og i takt med at samarbejdet udvikles og systematiseres, styrker det også målsætningen om én indgang til uddannelse.



Uanset hvilke valg man træffer, er det afgørende, at bemanningen i de enkelte tilfælde giver mening for både de deltagende konsulenter og de arbejdspladser, der skal besøges.

Der er således forskellige anledninger i arbejdet, som kan udnyttes til at skabe læring og opkvalificering. Det forudsætter imidlertid, at én i VEU-centret – det kan eksempelvis være en sekretariatsfunktion eller en koordinator, som kan gå på skift – påtager sig at have dette læringsblik.

Endvidere kan det være vigtigt eksPLICIT og fælles at formulere, hvornår der (også) er en læringsdagsorden på spil i løsning af opgaver, gennemførelse af møder og lignende.

Samtidig kan der være behov for at hente inspiration udefra, specielt til opgaver, som er nye eller særligt vanskelige. En skole fortæller for eksempel, at de har haft stor glæde af en ekstern konsulentuddannelse, da især opgaven med at være behovsorienteret, lytte sig ind på brugeren og samtidig meget hurtigt skulle kunne give et billede af virksomhedens behov for kompetenceudvikling er svær.

Ekstern uddannelse giver mulighed for at få egen praksis lidt på afstand og se på den i et nyt lys. Det kan derfor være et godt og nødvendigt supplement til den interne læring.

Lær af egen indsats gennem evalueringer

Det er vigtigt at sikre sig, at virksomhederne får tilbudt ydelser af en høj kvalitet. Dette handler også om at skabe kvalitet i den opsøgende indsats. En løbende evaluering af indsatsen kan være et godt redskab til dette.

Evalueringen kan have i hvert fald to forskellige indfaldsvinkler:

- Evaluering af selve den opsøgende indsats, det vil sige besøg i virksomheder
- Evaluering af sammenhængen mellem opsøgende indsats og strategiske satsningsområder.

Man kan evaluere systematisk på leverede ydelser i det opsøgende arbejde, så VEU-centret hele tiden sikrer sig, at den behovsafdækning eller uddannelsesplanlægning, der aftales med virksomheden, er af høj kvalitet. Det kan for eksempel handle om, at be-

hovsafdækning eller uddannelsesplanlægning opleves som relevant, og at det efterfølgende har ført til uddannelses- og kompetenceudvikling af de ansatte.

Har centret leveret den rådgivning og vejledning, det gerne ville? Har hele planlægningen af den opsøgende indsats fra indledende kontakt over fordeling på konsulenter til opfølgning været grebet hensigtsmæssigt an?

Evaluerings kan også rettes mere specifikt mod VEU-centrets strategiske indsatsområder og resultatmål. Hvis konsulenterne for eksempel har eksperimenteret med nye metoder til den første henvendelse for at få særlige virksomhedstyper i tale, er det vigtigt at undersøge resultatet: Er det faktisk lykkedes at skabe kontakt med den ønskede gruppe af virksomheder? Er der en sammenhæng mellem henvendelsesformen og de resultater, der skabes? På den måde kan evalueringer bruges til at give viden om, hvad der virker særlig godt i hvilke sammenhænge, og hvor der kan være brug for at tænke nyt, for eksempel i forhold til henvendelsesform eller specifikation af målgruppe. Her er det vigtigt, at der er sammenhæng mellem VEU-centrets analysevirksomhed og evalueringerne af de opsøgende indsatser.

Et vigtigt element i at sikre gode rutiner for evaluering kan være, at der undervejs er en skriftlighed i opgaveløsningen, for eksempel i besøgsrapporter. Det giver mulighed for at bearbejde oplysninger på forskellig vis. Blandt andet kan man gøre brug af databaser, som kan hjælpe med at skabe overblik over et meget stort materiale og på den måde synliggøre tendenser på tværs, som ofte er umulige at få øje på for den enkelte konsulent.

Udviklingen af en god og systematisk evalueringskultur er afhængig af stor åbenhed og tillid blandt institutioner og deltagere i VEU-centret. Det skal være tydeligt, hvad indsamlede oplysninger bruges til, ud fra hvilke kriterier der evalueres, og hvornår det sker. Det skal ikke give indtryk af karaktergivning i forhold til enkelte konsulenter eller indsatser, men netop bruges til at lære af, så fremtidige indsatser kan blive endnu bedre.



Udviklingen af en god og systematisk evalueringskultur er afhængig af stor åbenhed og tillid blandt institutioner og deltagere i VEU-centret.

Referencer

Bottrup, Pernille og Jørgensen, Elin:

Fra ydre relationer til indre linjer – Organisering af partnerskabsarbejdet internt på skolen, Kubix, 2006.

Jessing, Carla Tønder m.fl.:

Den foreløbige evaluering af voksenvejledningsnetværk,

Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK), 2009.

New Insight:

Midtvejsevaluering: CompetenceMidt, 2009.

Teknologisk Institut (TI):

Kompetencecentre i lærende regioner – Evaluering af kompetencecentrenes udviklingsprojekter, 2008.

Wahlgren, Bjarne:

Erfaringsopsamling fra voksenvejledningsnetværkene – En analyse på tværs,

Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK), 2009.

Wahlgren, Bjarne:

Virksomheder og voksenvejledningsnetværk – Omfang, indhold og konsekvenser af rådgivningen,

Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK), 2009.

Inspiration til videre læsning

Jørgensen, Anja Viegh m.fl.:

Regionale kompetencecentre – Nyt VEU – ny kvalificeringsoffensiv.

Kvalificering af offentlige og private virksomheders efterspørgsel af VEU, KvaliNord 2, CARMA, 2007.

Jørgensen, Anja Viegh m.fl.:

Regionale partnerskaber – Nyt VEU – ny kvalificeringsoffensiv.

Grundlæggende metoder og værktøjer til afdækning af behov for VEU, KvaliNord 3, CARMA, 2007.

Jørgensen, Henning og Friche, Nanna:

Partnerskaber på efteruddannelsesområdet – Regionale kompetencecentre – Nyt VEU – ny kvalificeringsoffensiv,

KvaliNord 4, CARMA, 2007.

Lassen, Morten og Jørgensen, Anja Viegh:

Kompetenceudvikling – Hvordan? – oversigt over metoder og redskaber til kompetenceudvikling,

Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK), 2009.

Lassen, Morten:

Når kompetenceudvikling er noget, vi gør, Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK), 2009.

Wahlgren, Bjarne:

Transfer mellem uddannelse og arbejde, Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK), 2009.

Aarhus tekniske Skole:

Læringsdesigner – ny lærerrolle i partnerskab med virksomheder, 2005.

Aarhus tekniske Skole:

Kompetenceudvikling – samspil mellem virksomheder og erhvervsskoler, 2005.

Et eksempel på en udfyldt SWOT-analyse kan ses på følgende link:

<http://www.blivklar.dk/files/Etablering%20af%20VEU-centre.pdf>