

A photograph of two construction workers in safety gear (white hard hats and orange high-visibility jackets) inspecting a structure. The worker in the foreground is wearing a white hard hat and an orange high-visibility jacket with reflective silver stripes. He is leaning over a yellow metal beam, looking down at something in his hands. The worker in the background is also wearing a white hard hat with the name 'Clifford' on it and safety glasses. The structure they are inspecting appears to be a large, ornate metal framework, possibly a bridge or a large industrial building, with intricate patterns and a rusted appearance. The background shows a cloudy sky.

NATIONAL VIDENS- OPSAMLING OM ALMEN VEJ

DELOPGAVE 2: PRAKSISKORTLÆGNING

Til
Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Dokumenttype
Rapport

Dato
Januar 2019

Indholdsfortegnelse

1.	SAMMENFATNING	1
1.1	Opsummering af kortlægningens hovedpointer	2
1.2	Præsentation af de otte cases	6
2.	INDLEDNING OG METODE	8
2.1	Indledning	8
2.2	Metode	8
3.	TVÆRGÅENDE ANALYSE	11
3.1	Udfordringer for brugen af almen VEU	11
3.2	Virksom praksis – tværgående analyse	13
3.3	Opsummering og perspektivering	19

Bilag 1: Casebeskrivelser

1. SAMMENFATNING

Rambøll Management Consulting (herefter Rambøll) har, som et led i en samlet national vidensopsamling, gennemført en praksiskortlægning for Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (herefter STUK) i perioden september 2018 til januar 2019. Praksiskortlægningen afdækker tiltag, praksisser, metoder og/eller indsatser, der kan stimulere virksomheders efterspørgsel efter og voksnes motivation for almen voksen-, efter- og videreuddannelse (VEU). Hovedfokus i kortlægningen ligger på indsatser relateret til basale færdigheder samt uddannelses tilbuddene forberedende voksenuddannelse (FVU), ordblindeundervisning (OBU) og almen voksenuddannelse (AVU). Kortlægningen har ligeledes haft til formål at afdække implementeringspotentialet ved de udpegede praksisser, metoder og indsatser. Kortlægningens undersøgelsesspørgsmål er følgende:

Boks 1-1: Undersøgelsesspørgsmål

1. Hvilke praksisser, metoder og/eller indsatser opleves af VEU-brugere og -aktører som virksomme i forhold til at øge arbejdsgiveres efterspørgsel efter og voksnes motivation for almen voksen-, efter- og videreuddannelse?
2. Hvilke lovende erfaringer i form af praksisser, metoder og indsatser har det største implementeringspotentiale?

Formålet med kortlægningen er med andre ord at skabe et konkret indblik i virkningsfulde indsatser, der kan bidrage til at øge efterspørgsel og tilgang til samt gennemførelsen af kurser på det almene VEU-område. Denne kortlægning, suppleret med en systematisk kortlægning af relevant forskning, bidrager samlet til udmøntningen af punkt 13 i trepartsaftalen af oktober 2017, jf. boksen nedenfor.

Boks 1-2: Trepartsaftale om styrket og mere fleksibel voksen-, efter- og videreuddannelse

Der gennemføres en national vidensopsamling i forhold til almen VEU med henblik på at skabe et overblik over den foreliggende viden og undersøge, hvordan man kan stimulere efterspørgslen efter og motivationen for almen VEU.

Rapporten afdækker et bredt og varieret udsnit af den virksomme praksis, der eksisterer i sektoren. Med udgangspunkt i velbeskrevne eksempler bidrager rapporten også til en dyb indsigt i den konkrete praksis. På den måde kan rapporten fungere som inspiration til aktører i feltet, herunder uddannelsesinstitutioner, aktører fra de faglige organisationer, virksomheder samt beskæftigelses- såvel som erhvervsfremmesystemet. Rapporten kan give konkret inspiration til, hvordan disse aktører enkeltvis og i samarbejde kan stimulere efterspørgslen efter almen VEU blandt voksne og virksomheder. Målgruppen for nærværende praksiskortlægning er således dels STUK, dels de mange aktører, der arbejder med at understøtte brugen af almen VEU.

Der er ikke tale om en undersøgelse af best practice. Formålet er i stedet en bredere vidensopsamling, hvor fokus har været på at afdække og beskrive praksis, som interviewpersoner selv opfatter som virksom. Det har været uden for rammerne af kortlægningen at afdække egentlige effekter af den virksomme praksis. De virksomme praksisser, der beskrives i rapporten, er afdækket på baggrund af casebesøg hos uddannelsesinstitutioner, de aktører, der samarbejder med (eksempelvis faglige organisationer) og aftagerne (eksempelvis virksomheder eller kursister). De virksomme praksisser vil ofte være forankret hos en konkret uddannelsesinstitution i de respektive cases. Det skal dog understreges, at kortlægningen ikke beskæftiger sig med uddannelsesinstitutionerne og deres resultater i bredere forstand.

Det er hensigten, at rapporten skal kunne læses selvstændigt. Derfor foretages der ikke systematiske henvisninger til de fund, som er fremkommet via kortlægningen af forskning og øvrig viden. Generelt kan det imidlertid konstateres, at der er betydeligt sammenfald mellem viden indhentet fra praksis (denne rapport) og fra forskningen.

I det følgende præsenteres en sammenfatning af kortlægningens hovedpointer. Sammenfatningen af hovedpointer er funderet i desk research af eksisterende viden såvel som en tværgående analyse af data indhentet fra otte såkaldte deep dives, der er gennemført. Kapitel 2 indeholder en indledning samt læsevejledning, og dernæst præsenteres kortlægningens metode, herunder tilgangen til udvælgelse af deep dives. Kapitel 3 indeholder en tværgående analyse af de otte deep dives. Det indebærer, at vi opstiller de centrale barrierer for at motivere virksomheder og voksne til at investere tid og ressourcer i almen VEU. Dernæst udpeges en række virksomme praksisser, der er knyttet til de udpegede barrierer, og som går på tværs af de analyserede deep dives. I bilag 1 præsenteres resultaterne fra de otte deep dives. Bilag 1 indeholder således otte kapitler. Hvert kapitel indeholder en konkret beskrivelse af den (potentielt)¹ virksomme praksis i hver case samt en kort implementeringsanalyse, hvor vi beskriver forudsætningerne for at implementere den konkrete praksis.

Rammer for rapporten og hovedpointerne

I resten af kapitel 1 samt i kapitel 3 præsenteres de væsentligste resultater og konklusioner fra de gennemførte analyser. Hovedpointerne er her, at der er en række barrierer for VEU-aktørerne, som man skal overkomme, hvis virksomhederne og de voksnes efterspørgsel efter almen VEU skal stimuleres. Analysens resultater viser også, at der er mange konkrete virksomme praksisser, som VEU-aktørerne, herunder uddannelsesinstitutionerne, kan benytte sig af.

Uddannelsesinstitutionerne opererer inden for en række rammevilkår, herunder lovgivning, faglige krav samt regler for finansiering. I den sammenhæng er det vigtigt at understrege, at det ikke har været inden for rapportens opdrag at vurdere de ressourcemæssige omkostninger forbundet med de konkrete virksomme praksisser, der præsenteres i rapporten. De fleste af de præsenterede praksisser vil dog medføre et ressourceforbrug for den enkelte organisation. Eksempelvis indebærer opsøgende indsats og uddannelsesplanlægning for virksomhederne et væsentligt ressourceforbrug for den enkelte uddannelsesinstitution; et ressourceforbrug der vel at mærke ikke nødvendigvis leder til et afkast i form af afviklet undervisning. Derfor vil man sjældent se, at VEU-aktører kan benytte alle de præsenterede virksomme praksisser på én gang.

1.1 Opsummering af kortlægningens hovedpointer

Praksiskortlægningen har til formål at afdække tiltag, praksisser, metoder og/eller indsatser, der kan stimulere virksomheders efterspørgsel efter

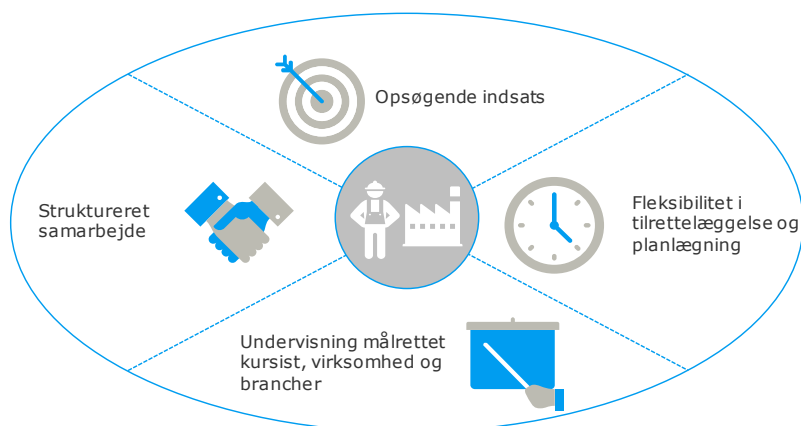
Boks 1-3: Definition af virksom praksis

og voksnes motivation for almen VEU. Med det formål i sigte er der gennemført en litteraturgennemgang, en række interviews med nøgleinteressenter samt otte deep dives. Analyser af disse data peger på, at der er en række virksomme praksisser, der kan stimulere virksomheders efterspørgsel og voksnes motivation for almen VEU. Disse praksisser falder ind under fire forskellige overordnede temaer. Disse temaer er præsenteret i figur 1-1 nedenfor.

Virksom praksis henfører til tiltag, praksisser, metoder og/eller indsatser, der ifølge respondenterne stimulerer virksomhedernes efterspørgsel efter og voksnes motivation for almen voksen-, efter- og videreuddannelse.

¹ "Potentielt" henfører til, at Rambøll som nævnt ikke har haft mulighed inden for denne kortlægnings rammer at validere, om en given praksis er virksom i den forstand, at den reelt fører til resultater eller effekter.

Figur 1-1: Temaer for virksom praksis i undersøgelsen



Nedenfor præsenteres en kort opsummering af, hvilken virksom praksis der er indeholdt i de fire temaer. I samme ombæring beskrives de implementeringsforudsætninger, der ligger til grund for de virksomme praksisser inden for det konkrete tema. Disse forudsætninger udfoldes i de otte casebeskrivelser i bilag 1. Forudsætningerne for virksom praksis vurderes med udgangspunkt i fire implementeringsfaktorer: Kompetencer (eksempelvis didaktiske eller relationelle kompetencer), Ledelse (eksempelvis ledelsesfokus og prioritering af ressourcer), Kultur (eksempelvis normer og værdier) og Teknik (eksempelvis IT, faciliteter og redskaber). Implementeringsforudsætningerne knyttet til de respektive virksomme praksisser giver således et billede på implementeringspotentialer. Afslutningsvist i kapitlet præsenteres en kort beskrivelse af hver af de otte cases.

Opsøgende indsats



Det er en klar og gennemgående konklusion, at en veltilrettelagt, gennemtænkt opsøgende indsats målrettet både ledelses- og medarbejdersiden i virksomhederne er en nøglefaktor for at motivere virksomheder og voksne til at investere tid og ressourcer i almen VEU. Både store og små virksomheder har et begrænset kendskab til almen VEU. De kender ikke til udbuddet, finansieringsmulighederne samt processen forbundet med at sende medarbejdere på efteruddannelse. I tillæg hertil peger analysen på, at arbejdsgivere har et begrænset overblik over behovet for almen VEU blandt deres medarbejdere. På den anden side peger analysen på, at mange medarbejdere er tilbageholdende over for at påbegynde almen VEU. Det er ofte med henvisning til dårlige erfaringer med undervisningssituationer.

En veltilrettelagt opsøgende indsats kan nedbryde eksisterende barrierer og øge sandsynligheden for, at både virksomhed og arbejdstager bliver motiveret til at investere tid og ressourcer i almen VEU. Den opsøgende indsats vil overordnet indbefatte, at en uddannelsesinstitution, ofte i samarbejde med andre institutioner eller fagforeninger, tager kontakt til en virksomhed. Her informeres virksomheden om mulighederne inden for almen VEU, medarbejderne screenes for læse- og skrivevanskeligheder, og virksomheden får udarbejdet en uddannelsesplan.

Implementeringsforudsætninger: På tværs af de virksomme praksisser, der ligger under dette tema i bilag 1, er det et gennemgående billede, at et stort fokus på opsøgende indsats først og fremmest forudsætter ledelsesopbakning. Der er tale om en investering i form af tid og ressourcer. Det kræver ledelsesopbakning på uddannelsesinstitutionerne at afsætte ressourcer til denne investering.

Fleksibilitet i tilrettelæggelse og planlægning



Når uddannelsesinstitutionerne udviser fleksibilitet i tilrettelæggelse og planlægning af uddannelsesaktiviteterne, så øger de sandsynligheden for, at både arbejdsgivere og arbejdstagere vil prioritere almen VEU. Både offentlige og private virksomheder kan have svært ved at undvære medarbejdere i driften og produktionen. Det kan være svært for virksomheder at undvære medarbejdere, når der er travlt. Omvendt, når der er nedgang i ordrebogen, så kan det påvirke investeringslysten. Hos medarbejderne kan det at modtage undervisning på en skole være en barriere. For andre kan det være en særskilt udfordring at modtage undervisning en hel dag, i stedet for eksempelvis en halv dag.

Skal uddannelsesinstitutionerne overkomme disse barrierer, er det nødvendigt, at de kan arbejde med en række forskellige former for fleksibilitet i tilrettelæggelsen og planlægningen af undervisningen. De fleksibilitetsformer, der er udpeget i nærværende analyse, er:

- Tid: Uddannelsesinstitutioner kan tilbyde undervisning, når det passer ind i virksomhedernes og medarbejdernes arbejdsrytme.
- Geografi: Uddannelsesinstitutionerne kan tilbyde forlagt undervisning, der afvikles på virksomhederne.
- Responsivitet: Uddannelsesinstitutionerne kan oprette hold, når virksomhederne efterspørger dem, hvilket ofte er med kort varsel.
- Programfleksibilitet: Uddannelsesinstitutionerne kan tilbyde at afvikle kurser over længere tid ved at undervise halve i stedet for hele dage.
- Deltagere: Uddannelsesinstitutionerne kan tilbyde at afvikle hold, selvom virksomheden ikke kan stille med det nødvendige antal kursister.

Implementeringsforudsætninger: De nævnte former for fleksibilitet er alle praksisser, der kan være udfordrende for uddannelsesinstitutionerne og de undervisere, der skal afvikle undervisningen. Den første forudsætning er ledelsesprioritering. Flere af de nævnte fleksibilitetsformer nødvendiggør, at uddannelsesinstitutionerne indlægger buffere i deres planlægning. Det er en risiko at tage, der kan være omkostningsdrivende for institutionerne. Det er således nødvendigt, at ledelsen aktivt prioriterer fleksibilitet.

Uddannelsesinstitutionen skal have fokus på service og en eksplicit kultur herom. Det trækker veksler på underviserne, når det bliver krævet, at de underviser på forskellige tidspunkter, eller når de på kort tid skal oprette nye hold. Det er en forudsætning, at der på uddannelsesinstitutionen eksisterer en kultur om, der sætter virksomhederne og kursisterne i centrum inden for de givne rammer. Det er deres rammevilkår, der så vidt muligt skal definere, hvordan undervisningen afvikles.

Undervisning målrettet kursist, virksomhed og brancher



Uddannelsesinstitutionernes undervisning er på et overordnet niveau reguleret fra centralt hold. Men der er frihed til i høj grad at målrette indholdet af undervisningen til den enkelte virksomhed, den relevante branche eller den enkelte kursist. Det er tydeligt fra analysen i denne rapport, at dette er vigtigt, hvis virksomheder og voksne i højere grad skal prioritere VEU. For så vidt angår arbejdstagerne, peger analysen på, at de kan have svært ved at se værdien i almen VEU relativt til eksempelvis AMU. Det kan være opfattelsen, at styrkede læse- og skrivefærdigheder i mindre grad bidrager direkte til driften sammenlignet med et AMU-kursus. På medarbejdersiden kan almen VEU blive associeret med erfaringer fra folkeskolen, hvor fagets indhold eksempelvis kan have været skønlitteratur eller lignende, hvilket kursisterne ikke ser som relevant.

Skal uddannelsesinstitutionerne overkomme disse barrierer, så er det nødvendigt, at undervisningen, så vidt det er muligt, tager udgangspunkt i den konkrete virksomhed eller branche. Undervisningsmaterialet skal med andre ord tage direkte udgangspunkt i fagtermer, materiale fra virksomhederne eller lignende. I tillæg hertil er det vigtigt, at undervisningen er målrettet den enkelte kursist. Heri ligger blandt andet, at underviserne kan være bevidste om brugen af relationskompetencer samt de metoder og teorier, der ligger heri. Det kan man blandt andet sikre via efteruddannelse af undervisere.

Implementeringsforudsætninger: En central forudsætning for, at underviserne kan målrette undervisningen til den enkelte kursist, virksomhedens arbejdsgange eller branchens fagtermer, er, at underviseren har kompetencerne til det. I den sammenhæng er der forskellige kompetencer, der skal i spil. Underviserne skal have forretningsforståelse. De skal vide, hvordan virksomheder opererer, og hvilke udfordringer personer med læse- og skrivevanskeligheder støder på i virksomhedens arbejdsgange. De skal også hurtigt kunne sætte sig ind i fagtermer på tværs af brancher. Endelig er det vigtigt, at underviserne har kompetencerne til at arbejde med relationer over for de grupper blandt kursisterne, der er tilbageholdende ved at indgå i undervisningssammenhænge.

Struktureret samarbejde



Afslutningsvist er det også en gennemgående konklusion, at uddannelsesinstitutionerne vinder meget ved at indgå i forpligtende og strukturerede samarbejdsrelationer med en række forskellige aktører. Virksomhederne oplever opsøgende indsatser fra mange kanter. De bliver kontaktet af forskellige uddannelsesinstitutioner, der ønsker at sælge kurser. Jobcentre kontakter virksomheder for at finde pladser til personer i ledighed, og aktører fra erhvervsfremmesystemet kontakter virksomheder for at tilbyde hjælp til vækst. En ukoordineret opsøgende indsats kan for virksomhederne opleves som u hensigtsmæssig. Virksomhederne vil eksempelvis ofte have ønsker til efteruddannelse, der går på tværs af uddannelsesinstitutionernes kursusudbud.

Et struktureret samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne kan understøtte, at virksomhederne oplever en bedre og sammenhængende service. Hvis uddannelsesinstitutionerne eksempelvis præsenterer en uddannelsesplan, der ikke bare er begrænset til det almene område, men også præsenterer mulighederne inden for AMU, kan det øge sandsynligheden for, at virksomhederne prioriterer almen VEU.

I tillæg hertil peger analysen på, at uddannelsesinstitutionerne kan have gavn af et samarbejde med eksempelvis jobcentre og erhvervsfremmesystemet. Formålet i den sammenhæng er viden deling. Både i jobcentrene og i erhvervsfremmesystemet er der et stort fokus på opsøgende indsats hos virksomhederne. Ved at mødes og videndele struktureret med disse parter kan uddannelsesinstitutionerne få vigtig viden om virksomheder, der måske kan have behov for VEU.

Afslutningsvist er det tydeligt fra analysen, at det er gavnligt for uddannelsesinstitutionerne, hvis de har et stærkt samarbejde med de faglige organisationer. De faglige organisationer kan blandt andet hjælpe virksomhederne med at åbne døre i virksomhederne – både hos lederne såvel som hos medarbejderne til et første møde om almen VEU. Løbende kan faglige organisationer også bidrage til at italesætte nødvendigheden af VEU blandt medlemmer.

Implementeringsforudsætninger: På linje med den opsøgende indsats gør det sig også gældende, at samarbejde med andre aktører indebærer en investering i form af tid og ressourcer. Det kræver ledelsesopbakning at afsætte ressourcer til denne investering.

1.2 Præsentation af de otte cases

Nedenfor er de otte cases præsenteret kort. Hver case er uddybende beskrevet i bilag 1.

Tværinstitutionelt samarbejde og opsøgende indsats

Indgangen til denne case er HF & VUC Nordsjælland, men den involverer også fem andre uddannelsesinstitutioner². De virksomme praksisser omfatter:

- **Et tværinstitutionelt samarbejde**, herunder et eksempel på, hvordan samarbejdet er formaliseret mellem uddannelsesinstitutionerne i Nordsjælland.
- **En målrettet og virksomhedsnær opsøgende indsats**, herunder et konkret eksempel på en virksomheds oplevelse af den opsøgende indsats.

Sammenlagt indebærer disse to praksisser, at uddannelseskonsulenterne fra de forskellige uddannelsesinstitutioner koordinerer deres opsøgende indsats, samt at de sælger hinandens kurser som en samlet pakke.

Opsøgende indsats ad flere veje og metodegørelse

Grundlaget for denne case er HF & VUC Fyn, men den involverer også andre aktører, herunder faglige organisationer, et virksomhedsnetværk samt andre uddannelsesinstitutioner. Der er udpeget tre forskellige virksomme praksisser:

- Virksomhedsindsats gennem **flere indgange**. HF & VUC Fyn benytter herunder et booking-firma, et samarbejde med faglige organisationer og et virksomhedsnetværk.
- **Metodegjort** tilgang til det opsøgende arbejde. HF & VUC Fyn har konceptualiseret og skriftliggjort den opsøgende indsats for at understøtte og sikre kvalitet i arbejdet.
- **Tværgående VUC-samarbejde** ("Viden To Go"). Heri ligger en større satsning mellem en række VUC'er om at ensrette det tværgående samarbejde.

Brug af netværk og kompetenceudvikling af undervisere

Indgangen til denne case er VUC Storstrøm, men den involverer også et netværk af virksomheder. Der er udpeget to forskellige virksomme praksisser:

- **En netværksbaseret, opsøgende indsats**. Det indebærer, at uddannelsesinstitutionen har startet et virksomhedsnetværk, der anvendes til videndeling i forbindelse med den opsøgende indsats.
- **Intern kompetenceudvikling af undervisere**. Det indebærer blandt andet, at underviserne får styrket deres relationelle kompetencer.

Metodisk tilgang og fleksibel tilrettelæggelse

Grundlaget for denne case er HF & VUC Fredericia³, men den indbefatter også et fokus på samarbejde med en virksomhed samt Netværkslokomotivet. Konkret er der udpeget to forskellige virksomme praksisser:

- **Den opsøgende indsats**, herunder en **konkret trin-for-trin-beskrivelse** af, hvordan Netværkslokomotivet i samarbejde med HF & VUC Fredericia arbejder med at opsøge og rekruttere virksomheder og medarbejdere.
- **Samarbejde med virksomheder og fleksibel tilrettelæggelse af undervisningen**. Heri ligger, at uddannelsesinstitutionen i vid udstrækning inddrager praksiseksempler i undervisningen, samt at undervisningen tilrettelægges fleksibelt.

Datadrevet opsøgende indsats og målrettet undervisning

² Esnord, SOPU, KNORD, VUC Lyngby og Pharmakon

³ HF & VUC Fredericia er en enhed under IBC (International Business College).

Denne case er forankret i AOF Syd, men den indebærer også samarbejde med TR-systemet. Følgende to virksomme praksisser er udpeget:

- **Den opsøgende indsats**, herunder en beskrivelse af **konkrete greb** (eksempelvis brug af data), der virker i forhold til at øge efterspørgslen efter almen VEU på henholdsvis virksomheden og hos medarbejderne.
- **Tilrettelæggelse af undervisningen**, herunder fokus på **individuel tilpasset undervisning** og **gode relationer**.

Tværinstitutionelt samarbejde og brancherettet undervisning

Denne case er forankret på VUC Ringkøbing-Skjern, men den involverer også andre uddannelsesinstitutioner i Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern og aktører fra Ringkøbing-Skjern Kommune samt aktører fra erhvervsfremmesystemet. Der er konkret udpeget to virksomme praksisser:

- **Samarbejde omkring den opsøgende indsats**, herunder en beskrivelse af **det konkrete arbejde i kompetencegruppen samt samarbejdet i KUBE**. Kompetencegruppen er et eksempel på samarbejde på tværs af uddannelsesinstitutionerne i Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern. KUBE står for Koordineret Uddannelses-, Beskæftigelses- og Erhvervsindsats. Det er et eksempel på, hvordan uddannelsesinstitutioner kan samarbejde med aktører fra andre systemer.
- **Tilrettelæggelse af undervisningen**, herunder fokus på samarbejde i forbindelse med brancherettet undervisningsmateriale.

Opsøgende indsats og målrettet undervisning

Udgangspunktet for denne case er AOF Midt, men den involverer også medarbejdere på virksomhederne og de faglige organisationer. I denne case er der udpeget to virksomme praksisser:

- **Den opsøgende indsats**, herunder en **konkret trin-for-trin-beskrivelse** af, hvordan de arbejder med at opsøge en virksomhed.
- **Indhold samt tilrettelæggelse af undervisningen**, herunder **et konkret eksempel** på, hvordan man gør undervisningen relevant for medarbejderne.

Workshopbaseret opsøgende indsats og tilrettelæggelse af undervisningen

Indgangen til denne case er i Aarhus HF & VUC, men den involverer også virksomheder og TR-systemet. Der er i denne case udpeget to virksomme praksisser:

- **Den opsøgende indsats**, herunder en **konkret beskrivelse** af en workshop, som benytter en procesbeskrivelse til at visualisere et typisk uddannelsesforløb samt et eksempel på brug af **ambassadørrollen**.
- **Indhold samt tilrettelæggelse af undervisningen**, herunder **et konkret eksempel** på fleksibilitet i form af undervisning, der afvikles på virksomhed og kun en halv dag ad gangen.

2. INDLEDNING OG METODE

I dette kapitel præsenteres baggrunden for rapporten. Dernæst præsenteres rapportens metode, herunder strategien for at udvælge deep dives og tilgangen til den kvalitative dataindsamling.

2.1 Indledning

Ny teknologi og globalisering ændrer vores hverdag og arbejdsliv med en stadig stigende hastighed. Kompetencekravene fra virksomhederne ændrer sig i samme takt. Det giver arbejdsstyrken muligheder såvel som udfordringer. Trepartsaftalen fra 2017 viser en politisk ambition om, at VEU-systemet skal spille en aktiv og stærk rolle i denne udvikling. Ifølge aftalen er VEU således afgørende for at sikre et fleksibelt arbejdsmarked, der matcher de krav, som globalisering, ny teknologi og skærpet konkurrence stiller til danske virksomheder.

En række undersøgelser har indikeret, at der er et potentiale for at løfte danskernes basale kompetencer. Det gælder blandt andet undersøgelsen foretaget i regi af Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC). Resultaterne af første runde blev offentliggjort i 2013. De danske resultater herfra viste, at 16,1 pct. af voksne danskere har mindre gode læsefærdigheder. Det svarer til 583.000 personer. Internationalt placerer Danmark sig således klart under OECD-gennemsnittet⁴.

I trepartsaftalen er der således også en række initiativer, der er målrettet et løft af danskernes basale kompetencer. Med trepartsaftalen bliver de eksisterende tilbud inden for forberedende voksenundervisning udvidet med fagene FVU-digital og FVU-engelsk, der skal udbydes som virksomhedsrettede forløb og målrettes ansatte, der har behov for styrkede basale færdigheder inden for it og engelsk i relation til deres jobfunktion.

Trepartsaftalen indeholder også et initiativ (pkt. 13), der indebærer en national vidensopsamling i forhold til almen VEU med henblik på at skabe et overblik over den foreliggende viden og undersøge, hvordan man kan stimulere efterspørgslen efter og motivation for almen VEU. Dette projekt er en udmøntning heraf. Projektet omfatter to delrapporter. Delrapport 1 indeholder en kortlægning af eksisterende forskning. Denne delrapport 2 indeholder en praksiskortlægning. Det samlede projekt skal ses som en del af en flerstrengt indsats, der er målrettet et løft af danskernes almene kompetencer.

2.2 Metode

I dette afsnit præsenteres metoden for analysen. Analysen er udarbejdet i tre faser: 1) Udvælgelse, 2) Deep dives og 3) Rapportering. I dette metodeafsnit udfoldes fase 1 og 2 og tilgangen hertil.

Udvælgelse af deep dives

Udvælgelsen af deep dives er foretaget eksplorativt. Indledningsvist har vi på baggrund af tre forskellige datakilder udpeget en bruttoliste på 12 potentielt perspektivrige cases for virksom praksis. I anden fase blev den endelige liste på otte cases fastlagt. Dette blev gjort af Rambøll på baggrund af en række kriterier. STUK blev hørt i den endelige udvælgelse.

I første fase er benyttet følgende datakilder for at indkredse en bruttoliste på i alt 12 cases:

- Træk af aktivitetsdata fra Undervisningsministeriets Databank. I databanken kan VEU-kategorier og antal kursister opdeles ned på institutionsniveau. På den baggrund udtrak vi tre særskilte lister af institutioner med en høj aktivitet i antal beskæftigede kursister i det sene-

⁴ SFI (2013): Færdigheder i læsning, regning og problemløsning med IT i Danmark. Hovedrapport.

ste skoleår (2015/2016). Der blev trukket lister af de institutioner med den højeste aktivitet blandt kursister inden for henholdsvis AVU, FVU og OBU.

På den måde var det muligt at få et overblik over de institutioner, der lykkes med at tiltrække voksne til at deltage i forskellige former for almen VEU. Dette aktivitetsmål kan dog ikke stå alene. Ser man alene på aktivitetsmålet, vil der være en naturlig bias imod større institutioner centreret i de største byer. Aktivitetsmålet alene kan således blot være en indikator for den geografiske placering og ikke nødvendigvis en virksom praksis på institutionen.

- I tillæg til træk på Undervisningsministeriets Databank blev der gennemført 10 interviews med nøglepersoner inden for VEU-systemet. Konkret interviewede vi fem VEU-centerchefer, to repræsentanter for de faglige organisationer, én ekspert og to personer fra Netværkslokomotivet⁵. Formålet var her at få deres input til cases, hvor uddannelsesinstitutioner og andre aktører har haft gode erfaringer med at motivere virksomheder og voksne til at investere tid og ressourcer i almen VEU. I samme ombæring blev de bedt om at vurdere, om uddannelsesinstitutionerne fra de udtrukne lister havde perspektivrige erfaringer på området.
- Den sidste datakilde i første fase var eksplorative interviews med en række af de uddannelsesinstitutioner, som der blev udpeget på baggrund af udtræk fra UVM's databank og interviews med nøglepersoner. Konkret blev der gennemført 10 interviews med nøglepersoner fra uddannelsesinstitutionerne. Formålet med disse eksplorative interviews var at få bekræftet, at de potentielt gode resultater bundede i en egentlig virksom praksis og ikke tilfældige omstændigheder.

På baggrund af denne eksplorative første fase blev der genereret en liste på 12 cases. Casene blev udvalgt på baggrund af en triangulering af datakilderne ovenfor.

Herefter indsnævrede Rambøll de 12 cases til otte. Målsætningen var her at sikre spredning på geografi og størrelse for på den måde at øge sandsynligheden for at beskrive virksom praksis, som afspejler et bredt udsnit af den praksis, man ser på området. STUK blev hørt i processen.

Tablet 1-1: Udvalgte institutioners aktivitet inden for almen VEU

Institutioner	Antal kursister 2016/2017			Geografi
	FVU	AVU	OBU	
HF & VUC Nordsjælland	363	1.351	135	Nordsjælland
HF & VUC Fyn	663	2.564	324	Fyn
VUC Storstrøm	453	1.562	123	Sydsjælland
VUC Fredericia	119	898	80	Sydjylland
AOF Syd	215		94	Sydjylland
VUC Ringkøbing-Skjern	271	240	165	Vestjylland
AOF Midt	430		33	Midtjylland
Aarhus HF & VUC	218	1.896	162	Østjylland

Kilde: Opgjort på baggrund af Undervisningsministeriets databank. Aktiviteten er opgjort for beskæftigede kursister.

Som det fremgår af tabel 1-1, er der en væsentlig spredning på aktivitet og geografi blandt de udvalgte institutioner. Vi ser således, at HF & VUC Fyn i skoleåret 2016/2017 havde cirka 10 gange flere AVU-kursister end VUC Ringkøbing-Skjern. I tillæg kan man af tabellen se, at de er en væsentlig spredning på, hvilken geografisk placering de udvalgte institutioner har. Afslutningsvist kan det bemærkes, at der også er spredning på institutionstype. To af de otte udvalgte institutioner er således AOF. AOF er en sammenslutning af 100 afdelinger, der gennemfører kur-

⁵ Netværkslokomotivet er en uafhængig enhed inden for forberedende voksenundervisning, FVU. Netværkslokomotivet modtager finansiel støtte fra kommuner i Netværkslokomotivets dækningsområde (www.netvaerkslokomotivet.dk). I tillæg modtager Netværkslokomotivet finansiering fra Satspuljen.

ser og uddannelsesaktiviteter i hele landet. De enkelte afdelinger kan udbyde FVU eller OBU, hvis de tegner en driftsoverenskomst med en VUC, der er driftsherrer på FVU- og OBU-området. Det skal understreges, at der ikke er tale om institutionscases. Som det vil fremgå af beskrivelsen af de gennemførte deep dives (jf. bilag 1), involverer de virksomme praksisser oftest, at uddannelsesinstitutionerne samarbejder med andre aktører. I disse situationer er de andre aktører, så vidt det har været muligt, også blevet interviewet.

På baggrund af denne selektionsstrategi er analysens styrke bredde og dybde. Analysen afdækker et bredt og varieret udsnit af den virksomme praksis, der eksisterer i sektoren. Ved at foretage deep dives i hver case bidrager metoden også til en dyb indsigt i den konkrete praksis.

For så vidt angår begrænsninger af analysens resultater, er det vigtigt at fremhæve, at det ikke er en egentligt best practice-undersøgelse. En best practice-undersøgelse vil nødvendiggøre, at der bliver brugt flere ressourcer i udvælgelsen af cases. Konkret vil det være nødvendigt at udpege klare og sammenlignelige resultatmål, der vil kunne opgøres uafhængigt af rammevilkår, størrelse og geografi mv. Det vil også nødvendiggøre egentlige observationsstudier af den udpegede praksis. Det har ikke været intentionen i denne analyse. Hensigten har i stedet været en vidensopsamling, hvor fokus har været på at udpege forskellige virksomme praksisser og få dem beskrevet med henblik på at inspirere til den videre udvikling på området.

Tilgang til deep dives

I hver af de otte cases er der foretaget deep dives. Et deep dive betyder i denne sammenhæng, at hver udvalgt case gøres til genstand for en kvalitativ undersøgelse, hvor der 'dykkes' detaljeret ned i elementer i en specifik praksis, metode eller indsats – det kan fx være arbejdsgange, samarbejdsformer, undervisningsmaterialer, hjælpemidler, kommunikationskanaler – som VEU-aktørerne og brugerne vurderer som virksomme.

Hvert deep dive er gennemført som et casebesøg, hvor Rambøll har gennemført interviews med aktørerne, herunder eksempelvis både virksomheder og uddannelsesinstitutioner. I det omfang det har været nødvendigt, er der foretaget opfølgende telefoninterviews med relevante aktører. På tværs af de gennemførte deep dives er det således følgende personer, der er foretaget interviews med:

- VEU-institutionens ledelse
- Salgschef/virksomhedskoordinatoren
- FVU- og/eller OBU-kursusansvarlige
- Arbejdsgivere, som benytter institutionens
- Almene VEU-tilbud (fx leder el. HR-funktion)
- Tidligere deltagere på kurset
- Repræsentanter fra de faglige organisationer (eksempelvis TR el. lign).

Den egentlige liste af respondenter har dog varieret alt afhængigt af, hvilken virksom praksis der var fokus på. Antal gennemførte interviews på hvert deep dive har varieret mellem fire og seks. Det skal dog bemærkes, at enkelte af de gennemførte interviews har været afviklet som fokus-gruppeinterviews med flere deltagere.

3. TVÆRGÅENDE ANALYSE

Nærværende kapitel samler op på de væsentligste erfaringer fra de otte deep dives. VEU-aktørerne i de otte deep dives arbejder mod det samme mål, hvilket indbefatter, at flere virksomheder og voksne prioriterer almen VEU. Aktørernes rammevilkår er i en vis udstrækning forskellige. Uddannelsesinstitutionerne har forskellig størrelse: VUC Ringkøbing-Skjern havde 240 AVU-kursister i skoleåret 2016/2017, og HF & VUC Fyn havde 2.564 AVU-kursister. VEU-aktørerne agerer også i arbejdskraftsopland, der er meget forskellige. Til trods for disse forskelle ser man på tværs af de otte deep dives, at der er sammenfald i de virksomme praksisser, som VEU-aktørerne benytter for at nå målet om at øge brugen af almen VEU.

I denne tværgående analyse samles der op på disse tværgående praksisser. Indledningsvist udpeges barrierer for, at VEU-aktørerne motiverer voksne og virksomheder til at benytte almen VEU. Det er udfordringer, som VEU-aktørerne udpeger som centrale for at øge brugen af almen VEU. Dernæst udpeges de tværgående praksisser, der også kort beskrives.

3.1 Udfordringer for brugen af almen VEU

Figur 3-1 nedenfor illustrerer de udfordringer, som analysen indikerer, at VEU-aktørerne skal overkomme for at øge brugen af VEU blandt voksne og virksomheder. De skitserede udfordringer er først inddelt efter målgrupper. Der er således udfordringer udpeget hos både virksomheder og voksne. Virksomheder vil her ofte være ledere, HR-ledere, mellemledere eller lignende. Voksne skal her forstås som ansatte, herunder også TR. Dernæst er figuren inddelt i faser, der er centrale i den værdikæde, der går fra en første opsøgende kontakt til virksomheden og frem til, at undervisningen afvikles og færdiggøres. Nedenfor udfoldes og beskrives udfordringerne fasevist.

Figur 3-1: Centrale udfordringer i værdikæden



Fase 1: Opsøgende indsats og screening

Blandt virksomhederne er det en central udfordring for deres brug af almen VEU, at de mangler et overblik over og indsigt i udbuddet på området, hvilke offentlige finansieringsmuligheder der eksisterer, samt hvordan en konkret proces for VEU-forløbet vil kunne se ud. Man ser også blandt virksomhederne en 'nervøsitet' forbundet med, hvilken reaktion deres medarbejdere vil have, hvis virksomheden melder ud, at de skal screenes for eksempelvis læse- og skrivevanskeligheder. Virksomhederne er således bekymret for, at medarbejderne vil se det som en kritik af deres arbejdsindsats og funktionsniveau.

Virksomhederne har oftest heller ikke et overblik over kompetencebehovet blandt medarbejderne. Det vil sige, at de ikke ved, hvor mange af deres medarbejdere der har udfordringer med almene kompetencer. Virksomhederne vil typisk heller ikke have et indblik i, hvilke opkvalificer-

ringsønsker medarbejderne kan have til almen VEU. Afslutningsvist peger analysens resultater på, at mange virksomheder kan have svært ved at se værdien af almen VEU relativt til eksempelvis et AMU-kursus.

I den opsøgende indsats skal VEU-aktørerne også overkomme nogle udfordringer og en tilbageholdenhed blandt de voksne på virksomhederne. Analysens resultater peger på, at det er en central udfordring blandt de voksne på virksomhederne, at udfordringer med almene kompetencer kan ses som et tabu. Hvis det eksempelvis er et tabu at være ordblind, kan det være en udfordring at foreslå overfor ledelsen eller kollegaerne, at virksomheden skal investere i almen VEU. Hvis virksomheden foreslår, at medarbejderne skal screenes for læse- og skrivevanskeligheder, er der nogle medarbejdere, der kan se dette som en forløber for en fyringsrunde. Konkret er hypotesen hos nogle, at virksomheden ønsker at udpege de medarbejdere med det laveste boglige niveau, så de kan skille sig af med dem.

En anden udfordring knytter sig til, at personer med udfordringer inden for almene kompetencer ikke vil deltage i eksempelvis screeningsaktiviteter, hvis det bliver tilbudt og ikke pålagt. Det vil ofte bunde i, at de voksne har dårlige erfaringer med den kontakt, de har haft til uddannelsessystemet. Afslutningsvist ser man også, at visse grupper blandt de voksne har svært ved at se værdien af almen VEU. I stedet er disse grupper mere orienterede imod den erhvervsrettede del af VEU-systemet.

Fase 2: Iværksættelse af undervisningen

Det er et kritisk punkt i værdikæden rent faktisk at få iværksat undervisningen i almen VEU. Ofte vil der ske det, at en uddannelsesinstitution i samarbejde med de relevante aktører laver en screening og udarbejder uddannelsesplaner for de enkelte medarbejdere, men uden at virksomheden agerer på det. På den måde risikerer VEU-aktørerne, at ressourcerne investeres i screening, og planlægning går tabt.

Blandt virksomhederne er den centrale udfordring i denne sammenhæng, at det kan være en udfordring at undvære medarbejdere i driften og produktion. Det gælder både, når ordrebogen er fyldt, og når ordrebogen er tom. Dertil kommer, at der er virksomheder og VEU-aktører, der peger på, at administrationen for virksomhederne kan være en udfordring for at agere på den plan, der er lagt for dem. Afslutningsvist er det en udfordring, at virksomhederne oftest ikke lægger VEU ind i deres produktionsplan. De beslutter sig derfor ofte for at agere på uddannelsesplanen for deres medarbejdere med kort varsel. Det kan eksempelvis gøre sig gældende, at de ønsker at sende medarbejdere på et kursus med et varsel på 14 dage eller en måned.

Blandt medarbejderne kan der også være udfordringer. Analysen peger på, at medarbejdere og TR, på linje med virksomhederne, ikke løbende har fokus på almen VEU. Det kan give sig udslag i, at medarbejderne eller TR ikke italesætter over for virksomheden, at der er behov for at prioritere tid i produktionsplanlægningen til almen VEU. Det kan der være flere årsager til, men det vil ofte være knyttet til medarbejdernes tilbageholdenhed over for at deltage i undervisning af en almen karakter.

Fase 3: Afvikling af undervisning

Overkommer VEU-aktørerne udfordringerne, der er knyttet til at iværksætte undervisningen, er der også udfordringer, imens undervisningen afvikles. Blandt virksomhederne kan man igen se, at der er udfordringer med, at de skal undvære medarbejdere. Det gælder således eksempelvis, at hvis der indløber en stor ordre eller lignende, imens undervisningen kører, kan virksomhederne udskyde eller aflyse undervisningsforløbet. Virksomhederne vil også ofte insistere på, at det undervisningsforløb, som de betaler for, tager udgangspunkt i materiale og problemstillinger, der er særligt relevant for dem som virksomhed. Det stiller store krav til underviserne på uddannelsesinstitutionerne og deres evne til at agere fleksibelt i undervisningssammenhænge. Man ser

også en udfordring knyttet til, at virksomhederne ikke er villige til at undvære nok medarbejdere til at fylde et helt hold. Det kan have økonomiske konsekvenser for uddannelsesinstitutionerne.

Blandt medarbejderne ser man den udfordring, at de kan være modvillige for at deltage i undervisning, der afvikles i uddannelsesinstitutionernes lokaler. Det bunder typisk i dårlige erfaringer med uddannelsessystemet generelt set. Dernæst ser man, at visse grupper blandt deltagerne kan have svært ved effektivt at modtage undervisning en hel dag. I stedet kan de have behov for et program, der veksler mellem undervisning og arbejde. En anden problemstilling udspringer af, at mange personer med eksempelvis læse- og skrivevanskeligheder arbejder på virksomheder med skiftehold eller lignende. Det kan eksempelvis gøre sig gældende, at personer, der arbejder på nathold, vil have svært ved at modtage undervisning om dagen. Afslutningsvist er der også et pres fra kursister for, at undervisningen så vidt muligt er relevant for dem og brugbar i deres hverdag. Det kan være i deres privatliv såvel som i deres arbejdsliv.

3.2 Virksom praksis – tværgående analyse

Fase 1: Opsøgende indsats og screening

I dette afsnit fremhæves de virksomme praksisser, der går igen på tværs af de otte deep dives. Det er praksisser, som på forskellige måder imødegår og nedbryder de barrierer, der er udpeget og opstillet tidligere i kapitlet. Beskrivelsen vil være faseinddelt. Den vil således tage udgangspunkt i de tre faser, som indgår i figur 3-1 ovenfor, herunder fase 1: Opstart og screening, fase 2: Iværksættelse af undervisning og fase 3: Afvikling af undervisning.

Når man læser figur 3-2 nedenfor, er det vigtigt at understrege, at hver af de seks udpegede virksomme praksisser dækker over en række konkrete tiltag, praksisser, metoder og/eller indsatser. Der er således eksempelvis en række forskellige måder, hvorpå man som VEU-aktør kan benytte en ambassadør eller tilrettelægge en uddannelsesplan.

Figur 3-2: Virksomme praksisser i fase 1

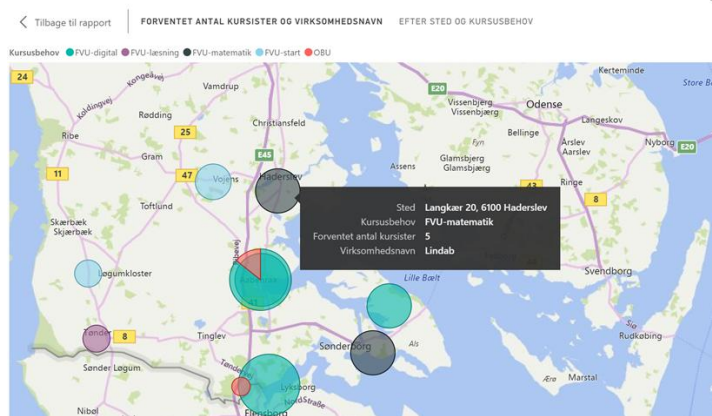
Virksom praksis	Aktivitet 	Resultater på kort sigt 
Nøgleperson bryder tabuet	Nøgleperson (eks. TR eller en mellemlider) går foran og italesætter åbent i virksomheden, at ordblindhed ikke er noget unormalt, og at det er okay, at man ønsker at gøre noget ved det igennem almen VEU.	De ansatte oplever, at tabuet brydes, og at man kan tage en fælles dialog om mulighederne inden for almen VEU. Virksomhederne får nemmere ved at foreslå almen VEU.
Målrettet indsats	VEU-aktørerne målretter den opsøgende indsats ved brug af eksempelvis CRM-systemer, virksomhedsnetværk, samarbejde med jobcentre og erhvervsfremmesystemet, samt ved brug af phonerfirmaer.	VEU-aktørerne kan målrette den opsøgende indsats til virksomheder med et faktisk behov og interesse i at prioritere almen VEU. Det øger effektiviteten af indsatsen.
Kursus til nøglepersoner	VEU-institutionerne afvikler et halvdags informationskursus for nøgleinteressenter på virksomhederne om almen VEU, herunder processen ift. screening og undervisning.	Virksomhederne får et bedre indblik i processen, og mellemlidere kan svare på spørgsmål fra medarbejdere.
Brug af ambassadører	Ambassadører er personer (gerne ansatte eller TR), der selv har gennemgået almen VEU og haft succesfulde forløb. Disse personer kan bruges til informationsarrangementer mv.	Ansatte på virksomheden får mulighed for at stille spørgsmål til personer, de stoler på. Det hjælper til at bryde tabuet.
Brug af fælles screening	Alle personer i virksomheden screenes for læse- og skrivevanskeligheder, herunder også ledelse, mellemlidere og TR. Og resultater for ledelse og TR offentliggøres for medarbejdere.	Screening afmystificeres for medarbejderne. De ser, at det ikke er en fyringsøvelse. Tabu brydes. Virksomhederne får nemmere ved at føre en uddannelsesdagsorden.
Overblik via Uddannelsesplan	VEU-institutioner enten screener og/eller interviewer alle medarbejdere mhp. at afklare kompetencebehov og ønsker til videre karriereforløb. Inspirationskatalog udarbejdes med udgangspunkt i kurser fra flere institutioner end bare VUC.	Virksomhederne får et nyt indblik i kompetencebehovet såvel et koordineret overblik over VEU-mulighederne. Dette fremmer deres lyst til at investere.

En central barriere er det **tabu**, som udfordringer med basale kompetencer kan være på en arbejdsplads. Her er det et gennemgående eksempel fra de VEU-aktører og virksomheder, der er lykkedes med at få almen VEU på dagsordenen, at tabuet er blevet brudt af en nøgleaktør. Det kan

eksempelvis være en TR på virksomheden eller en mellemløber. Oftest vil det indebære, at den konkrete TR eller mellemløber tidligere er blevet screenet og har deltaget i almen VEU med gode erfaringer. På den baggrund italesætter nøglepersonen overfor kollegaer eller medarbejdere, at vedkommende eksempelvis er ordblind, samt at deltagelse i almen VEU har været en succes. Når tabuet er brudt, og det er accepteret på en arbejdsplads, viser eksemplerne fra rapporten, at sandsynligheden øges for, at virksomheden og de ansatte prioriterer almen VEU.

VEU-aktørerne benytter forskellige metoder til at sikre en **målrettet opsøgende indsats**. I kapitel 5 i bilag 1 finder man et eksempel, hvor en uddannelsesinstitution i et CRM-system registrerer en række oplysninger om de virksomheder. Det er oplysninger, der giver uddannelsesinstitutionen et billede af den efterspørgsel, som virksomhederne har efter VEU, herunder kursustype og antal ansatte. De indregistrerede oplysninger vises via Microsoft Power BI i dash boards, så uddannelsesinstitutionen har et overblik over virksomhederne i området (se boks 3.1). I kapitel 1 i bilag 1 er der et eksempel, hvor en uddannelsesinstitution i samarbejde med 25 virksomheder driver et netværk til at dele viden om udbud og kompetencebehov. På baggrund af den viden, uddannelsesinstitutionen får i dette netværk, er der mulighed for at målrette den opsøgende indsats.

Boks 3-1: Planlægningsværktøj



I kapitel 6 i bilag 1 findes et eksempel, hvor opsøgende konsulenter fra uddannelsesinstitutioner, jobcentre og erhvervsfremmesystemet udveksler viden om virksomhedernes kvalifikationsbehov, og der planlægges tværgående opsøgende aktiviteter. Det tværgående træk er, at uddannelsesinstitutionerne på forskellig vis søger at effektivisere brugen af de opsøgende ressourcer via en målretning imod virksomheder, der har et særligt stort behov for almen VEU, og hvor der er en stor chance for, at indsatsen giver sig udslag i et afviklet kursus.

Processen, der leder op til den egentlige screening, er kritisk, og der kan være mange udfordringer, herunder misforståelser om formålet, indholdet og processen. Derfor ser man flere steder, at uddannelsesinstitutioner afholder et **nøglepersonskursus**. Formålet er grundlæggende at klæde nøglepersoner i virksomheden på til at informere medarbejderne i virksomheden på en grundig måde. Nøglepersonskurserne vil ofte afvikles, når virksomheden har besluttet sig for at lade udvalgte grupper af medarbejderne eller alle screene. På kurset bliver virksomhedens ledere og TR klædt på til at kunne vejlede medarbejderne om deres uddannelsesmuligheder og arbejde med deres motivation for opkvalificering. Gode eksempler på denne praksis finder man i kapitel 4 og 7 i bilag 1.

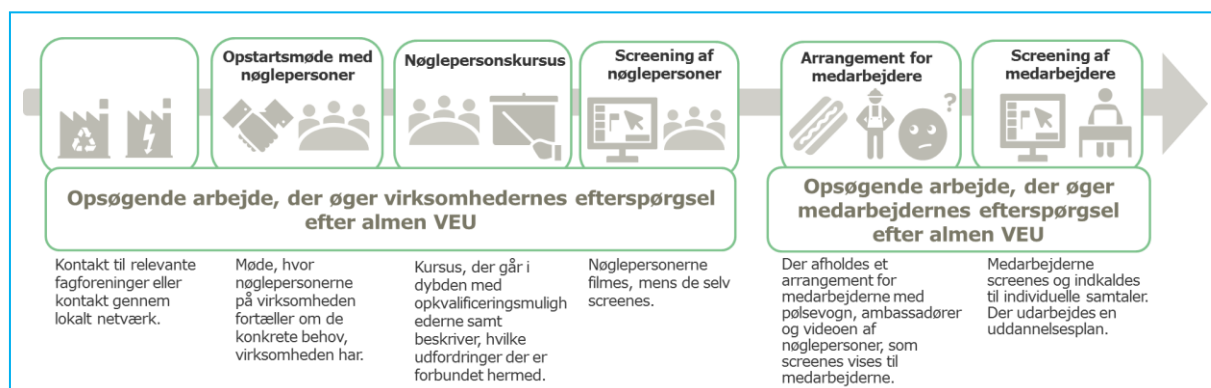
Brugen af **ambassadører** i den første fase, hvor fokus er opsøgende indsats og screening, er en anden virksom praksis, der går igen på tværs af de udvalgte deep dives. Formålet med denne praksis er på linje med de tidligere at nedbryde barrierer på virksomhederne forud for en screening. Ambassadører vil ofte være personer, som tidligere har deltaget i almen VEU med gode erfaringer; det kan være arbejdstagere eller TR. Det er personer, som arbejdstagere på en virksomhed med en planlagt screening kan spejle sig i eller stole på. Disse ambassadører vil ofte deltage i informationsarrangementer eller lignende, hvor medarbejderne bliver informeret om processen forbundet med screening og uddannelsesplanlægning. Medarbejderne kan så stille spørgsmål til disse personer om indhold, proces og værdien af almen VEU. Et eksempel herpå findes blandt andet i kapitel 7 i bilag 1.

Jf. figur 3-1 ser man hyppigt, at personer, der kan have behov for et løft af de almene kompetencer, ikke ønsker at tage del i eksempelvis screening for læse- og skrivevanskeligheder. Det kan bunde i, at vedkommende holder det skjult. Her er der mange eksempler på uddannelsesinstitutioner, der sammen med TR og ledelsen på en virksomhed afvikler **fællesscreening** for alle på virksomheden. Det indebærer konkret, at alle medarbejdere og hele ledelsen screenes. Ofte vil denne screening også blive foretaget på virksomheden. Supplerende ser man eksempler på, at ledelsen screenes først, og resultaterne herfra offentliggøres, inden medarbejderne screenes (se eksempelvis kapitel 7 i bilag 1). På den måde afmystificeres screeningen på samme tid som de medarbejdere, der rent faktisk kan have gavn af et løft i de basale kompetencer, også bliver screenet. I forlængelse af denne screening vil man gerne se, at uddannelsesinstitutionerne giver alle medarbejdere en individuel tilbagemelding på deres resultater. Det giver mulighed for at hjælpe dem til at forstå resultaterne og give dem et billede af, hvilke kurser der kan løfte deres kompetenceniveau.

En central barriere for virksomhederne er et manglende overblik og viden om VEU. Blandt medarbejderne kan man også se udfordringer med manglende viden om, hvilke muligheder de rent faktisk har for at løfte deres almene kompetencer. Derfor vil uddannelsesinstitutionerne på baggrund af screening og/eller interviews med alle de relevante medarbejdere udarbejde en egentlig **uddannelsesplan** for virksomheden. Denne plan kan antage mange former. I casebeskrivelserne i bilag 1 præsenteres forskellige modeller. De gennemførte interviews indikerer, at uddannelsesplanen indeholder skræddersyede planer for hver medarbejder inklusiv relevante kurser. Planen kan også med fordel være koordineret på tværs af eksempelvis almene og erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner. Det vil sige, at planen indeholder kursusforslag fra både erhvervsrettede og almene uddannelsesinstitutioner. På den måde skal virksomheden ikke indhente planer fra flere aktører. Et eksempel herpå findes i kapitel 6 i bilag 1.

De virksomme praksisser, der beskrives ovenfor, er flere steder sammensat til et egentligt forløb. Et relevant eksempel herpå finder man i kapitel 7 i bilag 1. Eksemplet er gengivet i boks 3-2 nedenfor.

Boks 3-2: Opsøgende indsats forankret hos AOF Midt (kapitel 7)



Som det fremgår af boks 3-2 ovenfor, sammensættes de virksomme praksisser af nogle VEU-aktører til et sammenhængende forløb med det formål at nedbryde flere af de relevante barrierer i samme forløb.

Fase 2: Iværksættelse af undervisning

I dette afsnit præsenteres de praksisser, der øger sandsynligheden for at overkomme de udfordringer, der står i vejen for, at planlagt undervisning iværksættes. Der er tale om en kritisk fase, hvor VEU-aktørerne peger på, at aktiviteten ofte strandes. Virksomheden og medarbejderne får ikke eksekveret på den uddannelsesplan, der er lagt for virksomhedens medarbejdere.

Figur 3-3: Virksomme praksisser i fase 2

Virksom praksis	Aktivitet	Resultater på kort sigt
Løbende opfølgning	TR, uddannelsesinstitution eller VEU-institution har løbende dialoger med både topledelse og medlemmere i forhold til, hvornår almen VEU kan iværksættes, så det passer med virksomhedens driftsmæssige situation.	Virksomheden bliver mindet om behovet for at indtænke muligheden for almen VEU i den løbende tilpasning af driftsplanlægningen. Eventuelle huller i driften udnyttes.
Støtte til papirarbejde	VEU-institutionerne udfylder ansøgninger / formularer for virksomhederne. Alternativt kan resourcepersoner på virksomheden (fx. TR) modtage instruktion i, hvordan administrationen håndteres.	Beslutningen forbundet med at iværksætte almen VEU bliver lettere for særligt små og mellemstore virksomheder. TR understøttes i deres fokus på almen VEU.
Udnyttelse af kortvarig nedgang	Medarbejdere og VEU-institutioner har særligt fokus på, om der er virksomheder, der har kortvarige nedgange i driften. Her kan virksomhedernes investeringsvillighed være særligt stor, sammenlignet med tidspunkter med høj og permanent faldende produktion.	Virksomhederne får lettere ved at prioritere almen VEU med løn, da de alligevel skal betale løn i en kortvarig nedgangsperiode. Når almen VEU er med fuld løn, stiger de voksnes motivation.

Den første virksomme praksis, der kan bidrage til at øge sandsynligheden for, at virksomheden og medarbejderne eksekverer på uddannelsesplanen, er, at TR og VEU-institutionen **følger op**. VEU-institutionen kan løbende kontakte virksomheden med henblik på at drøfte muligheden for at følge op på uddannelsesplanen, høre virksomheden ad, om der er konkrete barrierer, der står i vejen og så rydde disse af vejen. Parallelt er det også vigtigt, at der fra medarbejderside er et løbende fokus og et løbende pres på ledelsen i virksomheden for, at der prioriteres rum i planlægningen til, at der eksekveres på en uddannelsesplan. Et eksempel på det finder man i kapitel 7 i bilag 1.

En barriere for særligt mindre virksomheder kan være den administration og det **papirarbejde**, der knytter sig til iværksættelsen af almen VEU, herunder eksempelvis administrationen, der følger med hjemtagning af refusion. Her er der mulighed for at overkomme denne barriere ved at sikre et godt samarbejde mellem uddannelsesinstitution og den relevante nøgleperson på virksomheden. Via dette samarbejde kan uddannelsesinstitutionen hjælpe TR eller lederen på virksomheden med at håndtere den nødvendige administration. Det kan gøres lavpraktisk ved, at uddannelsesinstitutionen udfylder papirerne. Alternativt kan uddannelsesinstitutionen eksempelvis i samarbejde med de faglige organisationer uddanne "superbrugere" blandt personer på virksomheden, så de selv kan gøre det. Afslutningsvist kan uddannelsesinstitutionen også udarbejde "how-to guides" målrettet den enkelte virksomhed. Et eksempel herpå findes i kapitel 5 i bilag 1 (se også boks 3-3 til højre. AOF Syd udarbejder en individuel quick guide-manual til virksomhederne de samarbejder med, som i grundige trin beskriver, hvordan man skal udfylde ansøgningen til fx Statens Uddannelsesstøtte (SVU). I guiden har AOF Syd også udfyldt flere af oplysningerne, hvilket letter det administrative arbejde for de små virksomheder.

Boks 3-3: Eksempel på individuel quick guide-manual

The image shows a 'Quick Start Guide' for SVU applications and a screenshot of the SVU website. The guide is titled 'Quick Start Guide For dig med bopæl i Danmark' and lists steps for filling out the application: 'Log ind med NemID', 'Udfyld ansøgning', 'Underskriv elektronisk', and 'Kvittering'. The website screenshot shows the 'Sådan søger du SVU' page with three numbered callouts: 1. 'Start op på denne hjemmeside, www.svu.dk', 2. 'Klik på "Søg SVU"', and 3. 'Klik på "Søg SVU" til uddannelse på folkeskole- eller gymnasialt niveau'.


Et eksempel herpå findes i kapitel 5 i bilag 1 (se også boks 3-3 til højre. AOF Syd udarbejder en individuel quick guide-manual til virksomhederne de samarbejder med, som i grundige trin beskriver, hvordan man skal udfylde ansøgningen til fx Statens Uddannelsesstøtte (SVU). I guiden har AOF Syd også udfyldt flere af oplysningerne, hvilket letter det administrative arbejde for de små virksomheder.

En barriere for, at virksomhederne generelt prioriterer VEU og særligt almen VEU, er, at VEU både er vanskeligt at prioritere i opgangs- og i nedgangstider. Her peger analysens resultater på, at virksomhedernes parathed til at investere i almen VEU er høj, når man ser en **kortvarig nedgang** i produktionen eller i driften. Det vil sige situationer, hvor der er inden for kort tid er udsigt til, at man i virksomheden er tilbage til et normalt niveau rent produktions- eller driftsmæssigt. I disse situationer kan virksomhederne være mere villige til at undvære medarbejdere til eksempelvis almen VEU.

Fase 3: Afvikling af undervisning

I dette afsnit præsenteres de praksisser, der øger sandsynligheden for, at de udfordringer, der står i vejen for, at planlagt undervisning afvikles, kan overkommes.

Figur 3-4: Virksomme praksisser i fase 3

Virksom praksis	Aktivitet 	Resultater på kort sigt 
Italesættelse af værdien	VEU-aktørerne italesætter overordnet værdien af almen VEU på tre måder: 1) Som en nødvendig trædesten, før man kan deltage i AMU-kurser, 2) Som en måde at understøtte digitalisering, 3) et middel til at sikre trivsel og fastholdelse.	Virksomhederne får øjnene op for, at der kan være andre positive afledte effekter af almen VEU end, at deres medarbejders almene kompetencer løftes
Fokus på fleksibilitet	VEU-institutionerne udviser fleksibilitet, herunder ift. geografi (forlagt undervisning), tidspunkt på døgnet, responsivitet (hvor hurtigt et kursus kan oprettes), planlægning (halve dage frem for hele dage).	Virksomhederne får nemmere ved at passe almen VEU ind i driften. Medarbejderne får nemmere ved at kombinere VEU, arbejde og fritid.
Målrettet indhold	VEU-institutionerne benytter undervisningsmateriale målrettet den enkelte borger, branchen eller virksomheden. Eksempelvis via samarbejde med erhvervsrettede institutioner, faglige organisationer eller virksomheden.	Virksomheden får nemmere ved at se værdien forbundet med almen VEU. Kursisterne bliver mere trygge i undervisningssituationen.
Kompetenceudvikling	VEU-institutionerne har stærkt fokus på fælles kompetenceudvikling af lærere herunder med særligt fokus på relationer over for målgruppen.	Underviserne bliver bedre til at opbygge tillidsfulde relationer til kursisterne. Dette understøtter fastholdelse.

På tværs af de afviklede interviews blev der peget på udfordringerne forbundet med at få særligt virksomhederne til at se **værdiskabelsen i almen VEU**. Denne udfordring gør sig gældende i hver af de tre faser i værdikæden. VEU-aktørerne peger på, at værdien af almen VEU overordnet kan italesættes på tre forskellige måder. Den første måde er ved at pege på almen VEU som en nødvendig trædesten ind i AMU-systemet. Mange arbejdsgivere har nemmere ved at se den direkte værdi af et AMU-kursus sammenlignet med almen VEU. Men for personer med eksempelvis svær ordblindhed kan det være en udfordring eller i nogle tilfælde umuligt at gennemføre et AMU-kursus. Når VEU-aktørerne italesætter værdien af almen VEU, peger de således ofte på nødvendigheden af at løfte medarbejders almene kompetencer for at få værdi af en investering i et AMU-kursus.

En anden måde at italesætte værdien af almen VEU er ved at pege på, at indsatsen kan understøtte en digitalisering af arbejdsgange på virksomheden. Mange virksomheder indfører i disse år digitale redskaber og digitaliserer arbejdsgange. Dette betyder i mange sammenhænge, at kommunikation og vidensdeling i højere grad foregår skriftligt. Medarbejdere med eksempelvis læse- og skrivevanskeligheder kan have svært ved at omstille sig i disse processer. I denne kontekst kan arbejdsgivere ofte se værdien i at løfte medarbejdernes almene kompetencer.

Afslutningsvist er det tydeligt, at medarbejdernes generelle trivsel og arbejdsglæde stiger, når deres basale kompetencer løftes. De bliver i stand til at varetage flere og nye funktioner på arbejdspladsen, og i privatsfæren kan de også håndtere problemstillinger, som de tidligere fandt frustrerende. Dette giver sig udslag i trivsel og fastholdelse af medarbejdere. Fastholdelse vil altid være et fokuspunkt for virksomheder, men det gør sig særligt gældende i en situation, hvor der er mangel på arbejdskraft. Derfor kan det være et virksomt argument, når man skal italesætte værdien af almen VEU.

På tværs af de gennemførte analyser er det tydeligt, at når uddannelsesinstitutionerne er parate til at udvise **fleksibilitet**, øges sandsynligheden for, at virksomhederne og voksne vil investere tid og ressourcer i almen VEU. Både offentlige og private virksomheder kan have svært ved at undvære medarbejdere i driften og produktionen. Omvendt, når der er nedgang i ordrebogen, kan det påvirke investeringslysten negativt. Hos medarbejderne kan det at modtage undervisning på en skole være en barriere. For andre kan det være en særskilt udfordring at modtage undervisning en hel dag, i stedet for eksempelvis en halv dag. Uddannelsesinstitutionerne kan derfor arbejde med en række forskellige former for fleksibilitet i tilrettelæggelsen og planlægningen af undervisningen. De forskellige fleksibilitetsformer afdækket i analyse er:

- Tid: Uddannelsesinstitutioner kan tilbyde undervisning, når det passer ind i virksomhederne- og medarbejdernes arbejdsrytme.
- Geografi: Uddannelsesinstitutionerne kan tilbyde forlagt undervisning, der afvikles på virksomhederne.
- Responsivitet: Uddannelsesinstitutionerne kan oprette hold, når virksomhederne efterspørger dem, hvilket ofte er med kort varsel.
- Programfleksibilitet: Uddannelsesinstitutionerne kan tilbyde at afvikle kurser over længere tid ved at undervise halve i stedet for hele dage.
- Deltagerfleksibilitet: Uddannelsesinstitutionerne kan tilbyde at afvikle hold, selvom virksomheden ikke kan stille med det nødvendige antal kursister

Det er en virksom praksis, som de fleste aktører peger på som nødvendig. Det kan dog være forskelligt fra uddannelsesinstitution til uddannelsesinstitution, hvilke former for fleksibilitet man arbejder med, og i hvilken udstrækning man gør det. I de otte casebeskrivelser i bilag 1 vil de forskellige fleksibilitetsformer indgå i varierende grad.

Det kan være en barriere, at virksomheder og voksne har svært ved at se værdien af almen VEU. En virksom praksis til at overkomme dette er ved at **målrette indholdet af undervisningen** til kursisten, virksomheden eller branchen. I casebeskrivelserne i bilag 1 er der forskellige måder at gribe dette an på. I kapitel 7 i bilag 1 finder man et eksempel, hvor en almen uddannelsesinstitution udveksler brancherettede undervisningsmateriale udviklet af en erhvervsrettet undervisningsinstitution (se også boks 3-4).

Afslutningsvist kan man pege på **kompetenceudvikling** af undervisere som en virksom praksis. Denne kompetenceudvikling kan være målrettet forskellige kompetencer. På VUC Storstrøm (kapitel 3 i bilag 1) er der gode erfaringer med at kompetenceudvikle deres undervisere i brugen af relationer i undervisningen. Målgruppen for almen VEU vil i nogle tilfælde have dårlige erfaringer med undervisningssituationer. Det kan derfor være personer, der ikke som udgangspunkt føler sig tilrette i en undervisningssammenhæng. Derfor bliver det vigtigt, at man som underviser er opmærksom på brugen af relationer over for kur-

Boks 3-4: Svejseinstruktion brugt i ordblindundervisning

FORMÅL:

At sikre korrekt charging og smelteføring.

GENERELT:

Gælder enhver opsmeltning.

ANSVAR OG FORLØB:

Ovn operatør

- Gr. leder som er på vagt.

GENNEMFØRELSE:

Ved charging skal det tilstræbes at anvende:

Leg 150 ca. 5-10 % stålskrot (dog ingen krav til forbrug af stålskrot)

Leg 200 min. 20% stålskrot

Leg 250 og højere min. 30% stålskrot.

Den resterende mængde kan være omgangsjern og spåner alt efter hvad der er til rådighed.

Der anvendes kul (opkulingsgrafit, petrolekoks), Si (silicium), stålskrot, spåner og omgangsjern.

Ligeledes kan rensede stålslugler anvendes. Ovnen fyldes op, der er ikke krav om synlig jernbad.

Niveau for fyldt ovn er jernbad ca 10 cm. under tud. Ovnen fyldes til tuden en gang i hver skift for at fjerne jern kant.

Vejledende opsmeltning af ovn 1 og 2 i Gråjern.

De vejledende mængder for Si er ved brug af FeSi. Når der bruges SiC skal forbruget forventes at være ca. 25 kg større end anvist.

Restmængden er omgangsjern.

Som altid skal spectrometeranalysen fra ovnen afgøre den sidste finjustering for at ramme legeringsrecepten.

Ovn 1:

Legering 150
Stål: 2800 kg
Kul: 175 kg
Si: 150 kg

Legering 200
Stål: 3200 kg
Kul: 175 kg
Si: 150 kg

Legering 250
Stål: 3800 kg
Kul: 175 kg
Si: 150 kg

Ovn 2:

Legering 150
Stål: 1800 kg
Kul: 125 kg
Si: 125

Legering 200
Stål: 2200 kg
Kul: 125 kg
Si: 125 kg

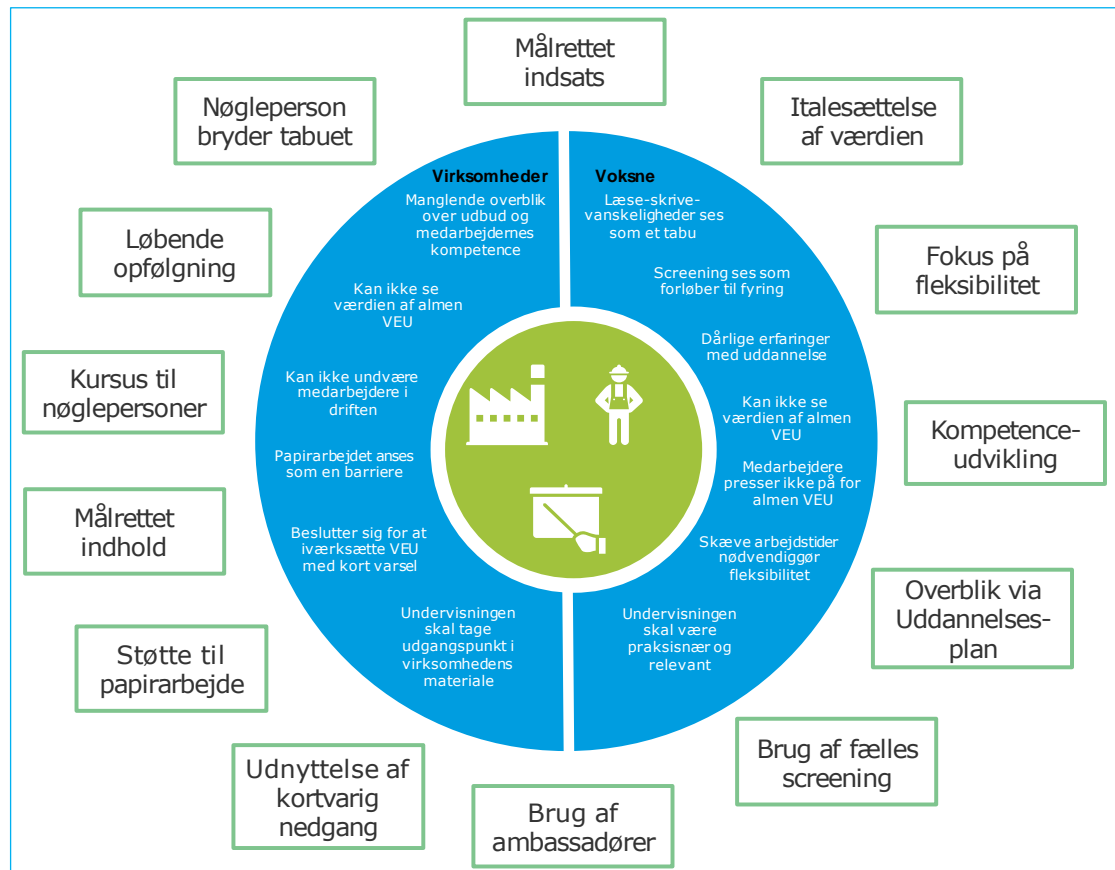
Legering 250
Stål: 2800 kg
Kul: 125 kg
Si: 125 kg

sisterne.

3.3 Opsummering og perspektivering

På tværs af den gennemførte praksiskortlægning er det tydeligt, at VEU-aktørerne står overfor en række barrierer, der hindrer, at virksomheder og voksne prioriterer almen VEU. Disse er opsummeret i figuren nedenfor i den blå cirkel. Der er tale om barrierer knyttet til manglende viden, sociale dynamikker såsom tabuisering samt mere strukturelle forhold som eksempelvis konjunkturelle forhold.

Figur 3-5: Overblik over barrierer og virksom praksis



Men som figurens bokse også viser, arbejder VEU-aktørerne med en række konkrete virksomme praksisser, der alle er målrettet én eller flere af disse barrierer. Det er virksomme praksisser, der varierer i kompleksitet og karakter. Nogle af de virksomme praksisser nødvendiggør, at uddannelsesinstitutioner prioriterer væsentlige ressourcer og sikrer en understøttende kultur. Andre praksisser er ikke videre ressourcekrævende.

Som et perspektiverende opmærksomhedspunkt er det relevant at fremhæve virksomhedernes rolle i forhold til at løfte brugen af almen VEU generelt set på arbejdsmarkedet. Denne rapport har fokus på, hvordan VEU-aktørerne bredt set kan stimulere efterspørgslen efter almen VEU blandt virksomheder og voksne med afsæt i særligt uddannelsesinstitutionernes praksis. Der er således i mindre grad fokus på, hvordan virksomheder kan og skal bidrage til at løfte brugen af almen VEU sammen med de øvrige VEU-aktører. På tværs af de gennemførte analyser står det dog klart, at virksomhederne også skal gøre en indsats, hvis man skal lykkes med at øge brugen af almen VEU generelt set. Det kan virksomhederne eksempelvis gøre ved at prioritere tid til at deltage i virksomhedsnetværk sammen med uddannelsesinstitutionen, som man ser i kapitel 6 i bilag 1. Sammenlagt er det således en centrale perspektiverende konklusion, at alle VEU-aktører, herunder også virksomheder, skal bidrage, hvis det skal lykkes med at øge brugen af almen VEU.

I bilag 1 er de otte casebeskrivelser præsenteret. Som det vil fremgå i casebeskrivelserne, så er der ikke nogen steder, hvor VEU-aktørerne sætter alle de udpegede praksisser i spil. I stedet har aktørerne sammensat en palette af tilgange, som de tror på samlet set øger sandsynligheden for, at virksomhederne og de voksne vil prioritere almen VEU.