



Kompetencecentre i lærende regioner

Slutevaluering

Analyse og Erhvervsfremme
Juni 2008



Indhold

1. Indledning.....	3
1.1. Udviklingsprojektets baggrund og formål.....	3
1.2. Slutevalueringens formål.....	3
1.3. Slutevalueringens udarbejdelse og datagrundlag	4
2. Konklusioner	6
3. Kompetencecentrenes samarbejde med virksomheder.....	14
3.1. Kompetencecenterformens betydning for kontakten til virksomhederne.....	14
3.2. Er det lykkedes at nå nye virksomheder og målgrupper?.....	18
3.3. Hvilke metoder er anvendt blandt centrene for at nå virksomhederne?.....	20
4. Brugernes udbytte af projektet	23
4.1. Antallet af virksomheder i undersøgelsen	23
4.2. Hovedbegrundelser fra virksomheder, der siger nej.....	28
4.3. Deltagernes udbytte	29
5. Kompetencecentrenes metodeudvikling.....	34
5.1. Nye kompetenceafklaringsmetoder	34
5.2. Nye læringsformer og praksisnære uddannelsesstilbud.....	36
6. Kompetencecentrenes udvikling af organisation og netværk.....	40
6.1. Centrenes interne kompetenceudvikling og organisatoriske udvikling.....	40
6.2. Kompetencecentrenes eksterne netværksdannelse	42
6.3. Forskellige modeller for kompetencecentrenes organisering.....	44
7. Udviklingsprojektets forankring og videreførelse.....	51
7.1. Samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne efter projektets afslutning.....	51
7.2. Styrket fokus på VEU og AMU-aktiviteter	52
7.3. Aktiviteters økonomiske bæredygtighed	53
7.4. Strategiske mål for den fremtidige indsats	54
8. Udviklingsprojektets additionalitet.....	55
9. Bilag 1: De 15 kompetencecentre.....	58
10. Bilag 2: CARMA's forskningsresultater	59
10.1. Inspirationshæfter	59
10.2. Brancherapporter	59
10.3. Registeranalyser	60
10.4. Andre KvaliNord-analyser	61
10.5. Power point shows.....	61

1. Indledning

Hermed præsenterer Teknologisk Institut en slutevaluering af Undervisningsministeriets projekt ”Kompetencecentre i lærende regioner”. Teknologisk Institut har varetaget opgaven som eksternt projektsekretariat for udviklingsprojektet, og herunder opsamlet og dokumenteret erfaringer fra projektet.

1.1. *Udviklingsprojektets baggrund og formål*

Udviklingsprojektet for kompetencecentre i lærende regioner er gennemført i 2006-2007 af Undervisningsministeriet med støtte fra Den Europæiske Socialfond. Efter en ansøgningsprocedure gav Undervisningsministeriet i foråret 2006 tilskud til 15 forsøg med regionale kompetencecentre. Formålet med de regionale kompetencecentre har været at forbedre samspillet mellem uddannelsesinstitutioner og små og mellemstore virksomheder og at bidrage til den livslange opkvalificering af især de kortuddannede.

- Samarbejde med virksomheder om systematisk kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning
- Analysere kompetenceudviklingsbehov og etablere netværk med relevante aktører
- Afprøvning af nye vejlednings- og kompetenceafklaringsmetoder
- Udvikling og gennemførelse af praksisnære efteruddannelses tilbud og nye læringsformer
- Kompetenceudvikling og organisatorisk udvikling på uddannelsesinstitutionerne

Igangsættelsen af projektet og projektets målsætninger skal ses i direkte forlængelse af nedsættelsen af trepartsudvalget vedrørende voksen- og efteruddannelse (VEU) samt Globaliseringsrådets anbefalinger med hensyn til, hvordan Danmark i en stadig mere globaliseret verden kan igangsætte tiltag, der sikrer konkurrencedygtighed og sammenhængskraft i vores samfund.

I begge sammenhænge er det påpeget, hvor nødvendigt det er at sikre, at der sker et kompetenceløft blandt de kortuddannede, at det er helt afgørende, at virksomhedernes ledere forstår sammenhænge mellem konkurrence og innovationsevne og medarbejderudvikling, samt at det også er nødvendigt at fokusere på den institutionelle kapacitetsopbygning for at nå disse målgrupper, som det kan være svært at få i tale.

1.2. *Slutevalueringens formål*

Som led i projektet er der blevet udviklet og afprøvet nye metoder til samspil med virksomheder, analyser af uddannelsesbehov, kompetenceafklaring og vejledning af kortuddannede, samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og kompetenceudvikling af uddannelseskonsulenter og lærere. Da projektet er gået nye veje, er det derfor vigtigt at vurdere dets resultater samt at uddrage læring og erfaring.

Slutevalueringens overordnede mål er at belyse, hvorvidt de regionale kompetencecentre og det samlede program har realiseret sine målsætninger, og hvilke erfaringer der kan udtrækkes med henblik på en forbedret fremtidig indsats på voksen- og efteruddannelsesområdet.

Evalueringen skal afdække følgende:

I hvilken udstrækning har udviklingsprojektet været i stand til at etablere kompetencecentre, der kan gennemføre grundlæggende, almene og erhvervsrettede uddannelsesforløb, som modsvarer små og mellemstore virksomheders samt enkeltpersoners behov for kompetenceudvikling? Evalueringen vil herunder belyse erfaringer, der vedrører partnerskaber mellem institutioner, begrundelsen for og karakteren af disse partnerskaber med henblik på modeludvikling af de regionale kompetencecentre og deres rolle i vidensystemet også på policy niveau.

Hvilke metoder har udviklingsprojektet udviklet til at øge målgruppernes uddannelsesaktivitet, og hvilken effekt har de haft eller forventes at få? Evalueringen vil herunder afdække hvilke metoder og organiseringsformer, der er taget i anvendelse specielt med henblik på at nå kortuddannede og små og mellemstore virksomheder, og hvad er de foreløbige resultater og erfaringer, som kan bidrage til videreudviklingen af VEU-indsatsen på området.

Hvordan sikrer udviklingsprojektet, at resultaterne af projektaktiviteterne indarbejdes i daglige driftsrutiner, og hvilke forudsætninger skal være til stede for at vedligeholde og udvikle kompetencecentret, så det opnår organisatorisk og finansiel bæredygtighed? Slutevalueringen vil i den forbindelse også fokusere på projektets betydning for institutionernes AMU-aktiviteter. Da AMU-udbuddet i dag er spredt ud på mange udbydere kan det medføre, at AMU-uddannelser for mange institutioner er en marginal aktivitet og derfor ikke er et prioriteret uddannelsesområde. Slutevalueringen vil derfor undersøge, hvorvidt projektet har medført, at AMU-aktiviteternes prioritering og omfang er øget på de involverede institutioner.

Har projektet indfriet sine kvantitative målsætninger?

Herunder skal evalueringen vurdere projektets resultater i forhold til dets kvantitative målsætninger for antallet af virksomheder, medarbejdere, ledere og lærere, som skal deltage i kompetenceudvikling og efteruddannelse. Projektets målsætninger er:

- Deltagelse af 450 virksomheder. Herunder især små virksomheder med under 20 ansatte.
- Deltagelse af 3.750 medarbejdere i kompetenceudvikling og efteruddannelse. Målgruppen omfatter faglærte og ufaglærte medarbejdere i både private og offentlige virksomheder, herunder ansatte med et lavt eller mangelfuldt kompetenceniveau.
- Deltagelse af 375 ledere/medarbejdere/lærere på uddannelsesinstitutionerne i kompetenceudvikling mv.

1.3. Slutevalueringens udarbejdelse og datagrundlag

Der er løbende blevet gennemført dataindsamling og evalueringsaktiviteter under projektets gennemførelse og slutevalueringen er derfor blevet udarbejdet på grundlag af både hidtidige og nye evalueringsdata indsamlet i februar-marts 2008 efter projektets afslutning.

Slutevalueringen er udarbejdet i marts 2008 på følgende datagrundlag:

- *Gennemgang af kompetencecentrenes samlede række af selvevalueringer.* Hvert kompetencecenter har i løbet af projektet udformet 5 selvevalueringer, der giver indblik i, hvilke aktiviteter de har planlagt og gennemført indenfor de respektive

indsatsområder, og hvilke resultater og erfaringer de har opnået. Når centrenes selvevalueringer læses i forlængelse af hinanden, giver de tilsammen et ret informativt billede af de udfordringer centrene har mødt undervejs, og hvilke ændringer i deres oprindelige planer de evt. har måttet foretage.

- *Telefonundersøgelse blandt virksomheder, som har sagt ja til at benytte centrenes tilbud.* Denne telefonundersøgelse omfatter ca. 350 virksomheder og dens resultater er nærmere præsenteret i afsnit 4.1.
- *Mindre telefonundersøgelse blandt 25 virksomheder, der har sagt nej til centrenes tilbud.* Disse virksomheder er spurgt om, hvad der er grunden til, at de har sagt nej til centrenes tilbud, og hvad der alternativt skulle til, for at gøre tilbudet om efteruddannelse/rådgivning attraktivt for virksomheden. (Se afsnit 4.2).
- *Kvalitative telefoninterview med kompetencecentre.* De opfølgende kvalitative telefoninterview er gennemført i februar-marts 2008.
- *Projektets registreringer i EU Socialfondens edb system OPUS.* Oplysningerne vedr. kursisterne. Disse data er yderligere blevet suppleret af en særkørsel, som Danmarks Statistik har gennemført vedr. kursisternes uddannelsesmæssige baggrund.

2. Konklusioner

Projektets ide med kompetencecenterformen virker

Evalueringen viser overordnet, at projektets ide med kompetencecenterformen virker. Det vil sige det, at opgaven løftes i et samarbejde mellem en flerhed af uddannelsesinstitutioner, har styrket uddannelsesinstitutionernes kontakt og samspil med virksomhederne.

Kompetencecenterformen betyder, at institutionerne i forsøgsperioden på en bedre og mere effektiv måde har kunnet udbyde kurser på tværs af regionen, hvor de faglige ressourcer tidligere har været spredt på separate uddannelsesinstitutioners mindre faglige miljøer. Samlingen af kræfterne betyder, at man har kunnet styrke indsatsen overfor små brancher i regionen. Kompetencecenterformen fremmer også et mere systematisk samarbejde mellem efteruddannelsesudbydere, fordi de har større indbyrdes kendskab til hinandens tilbud.

Ydermere peger evalueringen på, at kompetencecenterformen øger uddannelsesinstitutionernes gennemslagskraft som regional aktør. Det være sig dels i forhold til virksomhederne, hvor man nu kan arbejde med mere overordnede udfordringer, f.eks. internationalisering, for brancher på regionsniveau og dels i forhold til andre regionale uddannelses- og erhvervsfremmeaktører, hvor kompetencecentrenes institutioner i kraft af samarbejdet mellem institutionerne og omfanget heraf har været i stand til at indgå i et mere systematisk samarbejde om den samlede, regionale indsats.

Kompetencecentrene har nået målgruppen og øget dens efteruddannelsesaktivitet

Det er lykkedes institutionerne i kompetencecentrene at fremme projektets centrale mål om at nå målgruppen af uddannelsesuvante små og mellemstore virksomheder og at øge efteruddannelsesindsatsen, især blandt de kortuddannede. Denne konklusion er baseret på følgende resultater:

For det første er det lykkedes institutionerne i kompetencecentrene at få mange ”nye” virksomheder til at deltage, dvs. virksomheder, der hidtil i begrænset omfang har benyttet sig af offentligt udbudt efteruddannelse. Surveyundersøgelsen blandt virksomheder viser, at 40 % af de deltagende virksomheder indenfor de sidste 3 år ikke har benyttet sig af offentligt udbudt erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse. Ligeledes har 35 % af de deltagende virksomheder ikke samarbejdet med uddannelsesinstitutioner tidligere (før juni 2006).

For det andet viser evalueringen, at kompetencecentrene har øget omfanget af virksomhedernes forventede fremtidige kompetenceudvikling og dermed har en effekt, der rækker udover selve projektet. En væsentlig del (60%) af de deltagende virksomheder forventer således, at de i fremtiden vil eller muligvis vil øge omfanget af kompetenceudvikling og efteruddannelse for virksomhedens medarbejdere. Kun 5 % forventer, at omfanget vil falde.

For det tredje er en væsentlig del af de 9.314 kursusdeltagere i projektet kortuddannede. Knap en tredjedel af deltagerne (32 %) har således grundskole som højeste fuldførte uddannelse, mens 5% har en gymnasial uddannelse og 48% en erhvervsfaglig uddannelse som højest fuldførte uddannelse. Ser man på statistikken for samtlige arbejdsmarkedsuddannelser i 2006 og 2007 er fordelingen mht. AMU-kursisternes højest fuldførte uddannelse, at 28 % i denne toårige periode har grundskolen som højest fuldførte uddannelse, og 49 % har en

erhvervsfaglig uddannelse. Det vil sige, at flere af de helt kortuddannede er nået med projektet.

Hvad angår deltagernes stilling, er 44 % ufaglærte, mens 34 % er faglærte og/eller mellemledere. Hovedparten af deltagerne (88 %) vurderer, at forløbet har rustet dem bedre til nye krav på arbejdsmarkedet. 55 % svarer noget bedre mens 23 % svarer meget bedre.

Kompetencecentrene har samlet indfriet projektets kvantitative målsætninger

Kompetencecentrenes institutioner har ved projektets afslutning overopfyldt projektets kvantitative målsætninger:

- Deltagelse af 450 virksomheder. Ifølge kompetencecentrenes kontaktstatistik har over 900 virksomheder sagt ja til at deltage i aktiviteter.
- Deltagelse af 3.750 medarbejdere i kompetenceudvikling og efteruddannelse. Oplysninger fra OPUS+ viser, at over 9.000 kursister har deltaget i kompetenceudvikling. En væsentlig andel af deltagerne er kortuddannede.
- Deltagelse af 375 ledere/medarbejdere/lærere på uddannelsesinstitutionerne i kompetenceudvikling mv. Kompetencecentrenes oplysninger i løbende selvevalueringer viser, at i alt 584 medarbejdere i kompetencecentrene deltaget interne udviklingsaktiviteter.

Kompetencecentrene har etableret mere efterspørgselsorienteret imødekomme af virksomhedernes behov

Kompetencecentrenes institutioner har i kraft af projektet bevæget sig i retning af større kundeorientering og efterspørgselsstyring. Tidligere var deres udbud mere præget af, at uddannelsesinstitutionerne, uden særlig inddragelse af virksomhederne, udarbejdede kursuskataloger med fastlagte kurser, holdstørrelser og afholdelsestidspunkter. Projektet har fremmet en efterspørgselsorienteret tilgang, præget af mere *opsøgende virksomhedskontakt- og besøg*. Virksomhedsbesøg betragtes nu ikke kun som en anledning til at formidle information om kurser, men også som anledning til rådgivning og hjemtagning af viden om, hvad der rør sig i virksomhederne, hvilke problemstillinger, der optager dem, og hvordan uddannelsesinstitutionerne kan være med til at udvikle virksomheden.

Kompetencecentrenes institutioner har udviklet mere *dybdegående kompetenceafklaringsmetoder* på både virksomhedsniveau og medarbejderniveau. Evalueringen peger overordnet på, at kompetencecentrenes institutioner i kraft af disse metoder har kvalificeret og udvidet deres dialog med virksomhederne, således at deres uddannelsesplanlægning og kompetenceudvikling har et mere langsigtet og helhedspræget perspektiv. En ret stor del (24 %) af de virksomheder, der har sagt ja til at deltage i kompetencecentrenes aktiviteter, vil gennemføre uddannelsesplanlægning for enkeltmedarbejdere eller grupper af medarbejdere.

Et andet element i den øgede efterspørgselsorientering er mere *fleksible kursustilbud, der tilgodeser* virksomheders travlhed i driften og problemer med at undvære medarbejdere i længere tid. Herunder f.eks. åbne, fleksible værksteder, hvor der ikke er faste hold, der starter på fastlagte tidspunkter, men hvor virksomheder løbende kan lade medarbejdere starte, når de har tid. Blandt kompetencecentrenes institutioner fremhæves det, at den travle højkonjunktur betyder, at virksomhederne kan have relativt snævre kompetencebehov, der skal løses meget hurtigt. Institutioner, der indgår i kompetencecentre, skal derfor nærmest have et dag-til-dag

beredskab på snævre faglige kompetencer. Kurser afholdt udenfor almindelig arbejdstid, f.eks. om aftenen og i weekender er anvendt i stigende omfang.

Virksomhederne er tilfredse med den øgede efterspørgselsstyring og fleksibilitet

Hovedparten (82 %) af virksomhederne er tilfredse med deres foreløbige udbytte af aktiviteterne og begrundes især deres positive vurdering af udbyttet med, at der er større tilpasning til virksomhedens behov, herunder fleksibilitet i undervisningens tilrettelæggelse og forbedrede muligheder for at indpasse den i hverdagen.

En væsentlig andel af virksomhederne (38 %) vurderer, at kompetencecentrenes uddannelsestilbud rummer fornyelse i forhold til tidligere. Den fornyelse, som virksomhederne især oplever, er, at kompetencecentrenes institutioner tilrettelægger efteruddannelsesaktiviteterne i samarbejde med virksomhederne under hensyntagen til deres behov. Samtidig opleves det som positivt, at der står professionelle rådgivere parate til at hjælpe med behovsafklaringen, således at centrene bliver samarbejdspartner i forhold til virksomhedernes uddannelsesplanlægning.

Øget efterspørgselsstyring er dog vanskelig at omsætte til økonomisk bæredygtige ydelser

Selvom det er lykkedes kompetencecentrenes institutioner at gøre virksomhederne tilfredse med de mere fleksible og efterspørgselsorienterede tilbud, har kompetencecentrenes institutioner vanskeligt ved at gøre dem økonomisk bæredygtige. Tværtimod fremhæver flere af dem, at man i målet om efterspørgselsstyringen oplever dette skisma: Desto større tilpasning, individualisering og fleksibilitet, desto mindre økonomisk bæredygtighed. Etableringen af åbne hold og værksteder, korte kursusforløb samt virksomhedsforlagt undervisning opleves som vanskelige at gøre økonomisk bæredygtige i forhold til mindre virksomheder med begrænset volumen. Flere kompetencecentre anfører, at det er nemmere at gå ud til de store virksomheder end de små virksomheder og være sikker på at få et undervisningshold etableret.

For det andet kræver etableringen af de fleksible tilbud et stort arbejde i form af opsøgende virksomhedskontakt og forberedelse, som ikke finansielt er dækket af takster og taxameterprincippet. Da sådanne aktiviteter har begrænset synlighed i skolernes driftsøkonomi, er det vanskeligt at opgøre, hvor mange ressourcer der afsættes til virksomhedstilpassede aktiviteter, og hvilket udbytte der er i forhold til forbruget af ressourcer. Evalueringen peger således på, at etableringen af efterspørgselsstyrede ydelser, der er økonomisk bæredygtige, ikke afhænger af institutionernes indsats alene, men også påvirkes af tilskudslovgivningens rammer og krav.¹

Hvilke modeller for kompetencecentre virker?

Evalueringen viser som nævnt, at kompetencecenterformen overordnet er et godt koncept, der kan forbedre uddannelsesinstitutionernes samspil med virksomhederne, fordi der løftes i flok. Tilbage står spørgsmålet om, hvilke fordele og ulemper der er ved forskellige modeller for organiseringen af et kompetencecenter.

¹ AMU-udbydere har fået bedre rammevilkår for at udbyde og gennemføre arbejdsmarkedsuddannelser med aftalen 'Markant styrkelse af voksen- og efteruddannelse', der blev indgået den 12. oktober 2007 mellem regeringen og arbejdsmarkedets parter. Der afsættes 1 mia. kr. mere til erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse af kortuddannede. Den midlertidige takstforhøjelse på 30 mio. kr. i 2007 videreføres i 2008-2011 på finansloven for 2008. Derudover kommer en yderligere midlertidig takstforhøjelse på 80 mio. kr. i 2008-2010. Derudover er der enighed om initiativer, som giver mulighed for mere fleksibel afvikling af uddannelserne.

Uddannelsesinstitutionerne har haft stor metodefrihed i etableringen og organiseringen af kompetencecentre. Efter en ansøgningsprocedure gav Undervisningsministeriet i foråret 2006 tilskud til 15 forsøg med regionale kompetencecentre. I ansøgningen kunne uddannelsesinstitutioner landet over efter eget valg etablere samarbejdsrelationer med andre uddannelsesinstitutioner, der udbyder voksen- og efteruddannelse samt andre relevante aktører i regionen.

Kompetencecentre har således haft ret vide rammer for, hvilke og hvor mange uddannelsesinstitutioner og andre regionale aktører de ville etablere samarbejde til, hvad samarbejdet skulle omfatte, og under hvilke former samarbejdet skulle organiseres.

I lyset af den store metodefrihed kompetencecentre har haft i deres valg af organisering, er det derfor vigtigt, at slutevalueringen uddrager institutionernes erfaringer med organiserings udfordringer samt fordele og ulemper ved forskellige organiseringsmodeller.

Tre modeller tegner sig – fra pyramide til flad struktur

Evalueringen viser, at der overordnet kan sondres mellem følgende tre organiseringsmodeller for kompetencecentre:

”Pyramiden”, hvor én uddannelsesinstitution fungerer som leder af kompetencecentret og inddrager andre uddannelsesinstitutioner i regionen til samarbejde om enkelte konkrete opgaver, uden at sidstnævnte institutioner indgår som en formaliseret del af centerets ledelse.

”Det centralt styrede samarbejde”, hvor den ledende institution koordinerer arbejdet, men hvor de deltagende institutioner har en mere formaliseret repræsentation i en form for fælles organ, det være sig i rådgivende ”mødefora” eller styregruppe.

”Flad struktur”, hvor de involverede uddannelsesinstitutioner er ligeværdigt repræsenteret i kompetencecenterets ledelse. En institution påtager sig ansvaret for administrationen, men alle har del i ansvaret for kompetencecenterets opgaver og økonomi.

Kun få kompetencecentre kan karakteriseres som organiseret efter pyramidemodellen eller den flade struktur, mens fleste kan kategoriseres som det centralt styrede samarbejde, dog varierende med hensyn til, hvordan de har organiseret de deltagende institutioners kobling til centerets ledelse.

Hver model har fordele og ulemper

Evalueringen viser, at de tre modeller har hver deres fordele og ulemper. Fordelene ved ”pyramiden” og ”det centralt styrede samarbejde” er, at den projektansvarlige institution har mere overskuelighed og manøvrerfrihed. Dels fordi den projektsansvarlige institution kan koncentrere sig om at samarbejde med den eller de institutioner, der etableres aftaler med ad hoc undervejs og dels fordi den projektsansvarlige institution efter eget valg kan gøre brug af de ideer og råd, der fremkommer i de brede mødefora, hvor andre uddannelsesinstitutioner og regionale aktører er repræsenteret.

En anden fordel er, set i relation til Socialfondens dokumentationskrav, at projektledelse og det administrative arbejde er samlet på samme institution, hvilket kan øge overskueligheden og effektiviteten. Da nogle institutioner har haft begrænset erfaring med Socialfondens

dokumentationskrav, er det alt andet lige ressourcekrævende at skulle opbygge denne administrative kompetence på hver institution.

På den anden side har de centralt styrede modeller den svaghed, at det kan være vanskeligere for den projektansvarlige institution at engagere ledelse og medarbejdere i de uddannelsesinstitutioner, der er løsere tilknyttet. Denne erfaring er gjort hos en del af kompetencecentrenes institutioner.

Modellen ”den flade struktur” har den styrke, at uddannelsesinstitutionerne er forpligtet i et ligeværdigt samarbejde, og at dette bidrager til tværinstitutionelle samarbejdsrelationer, som har holdbarhed udover selve projektperioden. AMU Fyn er et eksempel på dette, idet dette kompetencecenter allerede midt i projektperioden tog initiativ til et strategiarbejde, der skal sikre kompetencecentrets videreførelse efter projektperioden. AMU Fyn forventer i fremtiden at iværksætte yderligere tværinstitutionelle tilbud sammen med de øvrige uddannelsesinstitutioner.

På den anden side er udfordringen ved ”den flade struktur”, at den kræver en stor koordinerings- og konsensuskabende indsats. Spredningen af ansvaret for opgaver og økonomi på flere geografisk adskilte institutioner øger den koordineringsmæssige opgave.

CARMA's følgeforskning afdækker også udfordringer i kompetencecentres organisering

Et af de 15 kompetencecentre, AMU Nordjylland har i projektets forsøgsperiode haft CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg Universitet) tilknyttet som følgeforskningsinstitution, med henblik på at analysere erfaringer der er gjort omkring etablering af samarbejde og partnerskab på efteruddannelsesområdet.

Følgeforskningen peger på nogle af de samme udfordringer for kompetencecentrenes organisering som denne slutevaluering. En hovedudfordring er, at uddannelsesinstitutionerne indbyrdes skal afklare hvor forpligtende samarbejdet skal være. Herunder om det skal være et ”netværkssamarbejde”, som kan være relativt uforpligtende, eller et ”partnerskabsamarbejde”, som er mere forpligtende og fordrer, at hver institution giver køb på egne særinteresser. (se bilag 2 for henvisninger til CARMA's publikationer.) CARMA's følgeforskning og resultaterne heraf indgår ikke i evalueringen af kompetencecenterprojektet.

Kompetencecentrene har udviklet nye metoder til at nå målgruppen af små og mellemstore virksomheder

Det er en vedvarende udfordring at få små og mellemstore virksomheder til at afsætte tid til samarbejde med uddannelsesinstitutionerne og til at sætte fokus på kompetenceudvikling i et mere langsigtet perspektiv. Højkonjunkturen under programperioden 2006-2007 har været en medvirkende faktor, idet lav ledighed og travlhed medfører, at virksomhederne typisk koncentrerer sig om den mere kortsigtede og snævre faglige kompetenceudvikling af medarbejdere, der skal udnytte en given teknologi. Evalueringen viser, at blandt andet følgende metoder har vist sig virkningsfulde med hensyn til at motivere små og mellemstore virksomheder til at deltage:

Etableringen af fleksible, individualiserede kursustilbud har som beskrevet ovenfor været en udbredt og virkningsfuld strategi for at få virksomheder til at deltage. Dog er det en strategi,

der kræver stort forarbejde, og som kan gøre det vanskeligt at etablere økonomisk bæredygtige ydelser som følge af små holdstørrelser.

Praksisnære uddannelsesstilbud. Kompetencecentre har gennem projektet udviklet virksomhedstilpassede uddannelsesforløb, der tager udgangspunkt i deltagernes praktiske hverdag og udvikles i tæt samarbejde med virksomhederne. Virksomhederne er generelt tilfredse med de praksisnære tilbud og den fleksibilitet, de giver. Det, at undervisningen kan være virksomhedsforlagt, tilgodeser virksomhedernes travlhed og vanskeligheder ved at undvære medarbejdere i forbindelse med undervisning. Selvom projektperioden er slut, igangsætter og afprøver kompetencecentrenes institutioner stadig nye praksisnære tilbud til virksomhederne. Den fortsatte og løbende afprøvning af nye læringsformer peger på, at projektet har fremmet en nytænkende og eksperimenterende tilgang som et blivende element i institutioner, der har indgået i kompetencecentre.

Etablering af virksomhedsnetværk har været en udbredt strategi blandt kompetencecentre og har vist sig som en velegnet metode til at skabe dialog med nye målgrupper. En fordel ved etablering af virksomhedsnetværk er, at det kan effektivisere de virksomhedsrettede aktiviteter, idet der skabes større volumen. Etablering og drift af netværk kræver dog stor metodisk erfaring. En vigtig erfaring er, at man for netværket på forhånd skal have defineret nogle problemstillinger, som den enkelte virksomhed ikke kan løse alene, men som kan løses i samarbejde med de andre netværksvirksomheder.

Mere dybdegående kompetenceafklaringsmetoder på både virksomhedsniveau og medarbejderniveau. Kompetencecentrenes institutioner har i projektet udviklet og afprøvet en lang række forskellige vejlednings- og kompetenceafklaringsmetoder, som både retter sig mod virksomhedsniveauet og medarbejderniveauet. Evalueringen peger overordnet på, at kompetencecentrenes institutioner i kraft af disse metoder har kvalificeret og udvidet deres dialog med virksomhederne således, at deres uddannelsesplanlægning og kompetenceudvikling har et mere langsigtet og helhedspræget perspektiv.

Større kontaktkampagner har begrænset effekt

En del kompetencecentre har gennemført større kontaktkampagner og behovsundersøgelser, typisk ved inddragelse af call centre, der booker møder med interesserede virksomheder. Metoden kan effektivisere virksomhedskontakten ved, at et stort antal virksomheder kontaktes indenfor kort tid, hvorved der kan sikres en tilstrækkelig volumen af interesserede virksomheder, der kan arbejdes videre med. Problemet er, metoden kan medføre et stort antal virksomheder, som konsulenter fra kompetencecenteret skal besøge. Blandt kompetencecentre er der eksempler på, at man i løbet af programperioden nedprioriterede de større kontaktkampagner, da konsulenterne havde svært ved at overkomme at besøge dem alle. Evalueringens statistik for kompetencecentrenes kontakt af virksomheder viser, at større kontaktkampagner har begrænset effekt (se tabel 3 i afsnit 3.3 nedenfor). Blandt de kompetencecentre, der har kontaktet store antal af virksomheder (over 500 virksomheder) er der opnået relativt lave deltagerantal. Dette peger på, at store kontaktkampagner langtfra er tilstrækkelige i sig selv til at motivere virksomheder, men at de kræver en opfølgende indsats.

Projektet har styrket institutionernes fokus på AMU-aktiviteter, men der er stadig forbedringsmuligheder

Flere ledere i institutioner, der har indgået i kompetencecentre, vurderer, at projektet har medført, at de uddannelsesinstitutioner, der ikke har AMU-aktiviteter og VEU-aktiviteter som

deres kerneaktiviteter, har styrket deres fokus på området. Disse uddannelsesinstitutioner har i kraft af projektet øget deres opsøgende virksomhed i forhold til små og mellemstore virksomheder, hvor de tidligere primært gik efter de større kunder for at få mere volumen. Blandt sådanne institutioner, f.eks. tekniske skoler og handelsskoler, har projektet øget deres erkendelse af, at de er en nødvendig del af den samlede indsats, der skal til for at løfte området. De er eksempelvis nu mere bevidste om, at smede, der oprindeligt er uddannet på teknisk skole, senere kan vende tilbage med behov for efteruddannelse, og at de dermed kan udnytte dette i deres kontakt med virksomhederne. Dog vurderes det, at der stadig er et langt stykke at gå endnu med hensyn til at opprioritere VEU og AMU-aktiviteter i forretningsområder i de institutioner, hvor de kun udgør en begrænset del af omsætningen. En af de væsentlige udfordringer opleves at være at bygge bro mellem forskellige kulturelle og pædagogiske tilgange på voksenuddannelsesområdet og ungdomsuddannelsesområderne. På ungdomsuddannelsesområdet har man pædagogiske traditioner for, at der opbygges læringsmæssige relationer til eleverne over flere år. På voksenuddannelsesområdet er der kortere forløb og mere vægt på hurtig omsættelighed af det lærte til handling i en arbejdsmæssig sammenhæng.

Kompetencecentrenes institutioner har etableret intern organisatorisk forankring af indsatsen og opbygget kompetencer

Undervisningsministeriet gav i foråret 2006 tilskud til 15 forsøg med regionale kompetencecentre efter en forudgående ansøgningsrunde, hvor uddannelsesinstitutioner landet over efter eget valg kunne etablere samarbejdsrelationer med andre uddannelsesinstitutioner, der udbyder voksen- og efteruddannelse samt andre relevante aktører i regionen. At fungere som ét samlet kompetencecenter er imidlertid langtfra gjort med, at en række uddannelsesinstitutioner erklærer sig som del af et center. Kompetencecentrenes organisering af arbejdet og deres opbygning af kompetencer er en omfattende proces, der strækker sig over hele projektperioden.

Kompetencecentrenes institutioner har generelt gennemført en lang række interne udviklingsaktiviteter, der gennem projektperioden har involveret et voksende antal medarbejdere. Mange kompetencecentres interne kompetenceudviklingsaktiviteter har været rettet mod at uddanne medarbejdere til konsulentrollen og den opsøgende kontakt i forhold til virksomhederne. Målet er at befordre skiftet fra udbudsstyret til efterspørgselsstyret virksomhed, hvilket betyder, at konsulenten både skal kunne planlægge, gennemføre og evaluere det opsøgende arbejde og kompetenceudviklingen.

Kompetencecentrenes selvevalueringer peger på, at den interne kompetenceudvikling har været med til at skabe en fælles platform for de involverede medarbejdere, hvilket nogle steder har været med til at udjævne de kulturelle forskelle imellem samarbejdspartnerne i et kompetencecenter.

I løbet af projektperioden er der sket en stigende formalisering af koordinerings- og udviklingsaktiviteterne i kompetencecentrenes institutioner, eksempelvis i form af faste statusmøder, hvor man koordinerer kundekontakt, aktiviteter, markedsføring og dokumentation.

Projektet har styrket uddannelsesinstitutionernes fortsatte samarbejde efter projektperioden

Evalueringen peger på, at kompetencecenterformen og de tilførte projektmidler alt andet lige har medført mere varige samarbejdsrelationer, end der ellers ville være skabt. Generelt er der

blandt institutionerne i kompetencecentrene konkrete planer om fortsat samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne og hos nogle planer om et udvidet samarbejde, der også involverer nye uddannelsesinstitutioner i forhold til tidligere. Institutionerne fortsætter samarbejdsrelationerne i regi af nye regionale programmer og voksenvejledningsnetværkene.²

Kompetencecentrenes institutioner vurderer, at de tager vigtig læring og erfaring med sig i det videre fremtidige arbejde. Herunder dels erfaring om hvorledes VEU og AMU-aktiviteter kan etableres på en mere efterspørgselsorienteret måde i forhold til virksomhederne. Dels erfaring om organiseringen af samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne indbyrdes.

Projektet har stor additionalitet

Udviklingsprojektets resultater er i høj grad additionelle i forhold til den øvrige danske indsats og de politiske målsætninger på området. For det første har projektet fremmet den politiske målsætning om at nå ud til og motivere små og mellemstore virksomheder til efteruddannelse, idet en væsentlig andel (40 %) af de deltagende virksomheder indenfor de sidste 3 år ikke har benyttet sig af offentligt udbudt erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse. Virksomhederne oplever, at kompetencecentrenes institutioner har nye tilbud i forhold til tidligere og nu tilbyder mere fleksible kompetenceudviklingsforløb, der tilrettelægges og kvalificeres i en udvidet dialog med virksomhederne.

For det andet rummer projektets tilgang nyskabelser i forhold til tidligere offentligt finansierede programmer vedrørende voksen- og efteruddannelse. Kompetencecenterformen, dvs. netværksdannelsen mellem uddannelsesinstitutionerne, har betydet at institutionerne i forsøgsperioden på en bedre og mere effektiv måde har kunnet udbyde kurser på tværs af regionen, hvor de faglige ressourcer tidligere har været spredt på separate uddannelsesinstitutioners mindre faglige miljøer. Samlingen af kræfterne har betydet, at man har kunnet styrke indsatsen overfor små brancher i regionen. Kompetencecenterformen fremmer også et mere systematisk samarbejde mellem efteruddannelsesudbydere, fordi de har større indbyrdes kendskab til hinandens tilbud.

² På baggrund af den politiske aftale "Bedre vejledning og rådgivning til beskæftigede og virksomheder" fra den 18. juli 2007 er der oprettet 22 voksenvejledningsnetværk, som består af uddannelsesinstitutioner, der tilbyder voksen- og efteruddannelse. Netværkene skal frem til og med 2009 styrke rådgivningen og vejledningen af både virksomhederne og den enkelte medarbejder, hvilket der er afsat 100 millioner kroner til.

3. Kompetencecentrenes samarbejde med virksomheder

Et centralt mål med projektet er at forbedre samspillet mellem uddannelsesinstitutionerne og små og mellemstore virksomheder og at bidrage til den livslange opkvalificering af især de kortuddannede.

Evalueringen viser, at det er en vedvarende udfordring at få små og mellemstore virksomheder til at afsætte tid til samarbejdet og kompetenceudviklings-aktiviteter. Det er især svært at engagere gruppen af små, ejerledede håndværksvirksomheder, som typisk er karakteriseret ved en ældre ledelse og en intern organisering præget af faste arbejdsopgaver, hvor det er ordrebøgerne, der er de egentlige styrende. Højkonjunkturen under programperioden 2006-2007 har været en medvirkende faktor, idet lav ledighed og travlhed medfører, at virksomhederne typisk koncentrerer sig om den mere kortsigtede og snævre faglige kompetenceudvikling af medarbejdere, der skal udnytte en given teknologi.

I lyset af denne vedvarende udfordring sætter slutevalueringen fokus på, hvorvidt projektet har forbedret kompetencecentrenes institutioners samspil med virksomhederne og evne til at nå målgruppen. Dette afsnit behandler følgende problemstillinger:

- Har kompetencecenterformen forbedret kontakten til virksomhederne og imødekommelsen af deres behov? Hvordan?
- Er det lykkedes at nå nye virksomheder? Hermed menes virksomheder, som hidtil i begrænset omfang eller slet ikke har benyttet sig af offentligt udbudt efteruddannelse.
- Hvilke metoder og strategier har kompetencecentrenes institutioner anvendt for at forbedre samspillet med virksomhederne? Hvad virker? Hvilke erfaringer er gjort?

Problemstillingerne behandles nærmere i de følgende afsnit.

3.1. *Kompetencecenterformens betydning for kontakten til virksomhederne*

Kompetencecenterformen samler og styrker indsatsen

Evalueringen viser overordnet, at projektet har styrket uddannelsesinstitutionernes kontakt og samspil med virksomhederne og at selve kompetencecenterformen, det at opgaven løftes i et samarbejde mellem en flerhed af uddannelsesinstitutioner, er en væsentlig faktor.

Kompetencecenterformen betyder, at man nu på en bedre og mere effektiv måde kan udbyde kurser på tværs af regionen, hvor de faglige ressourcer tidligere har været spredt på separate uddannelsesinstitutioners mindre faglige miljøer. Samlingen af kræfterne betyder, at man har kunnet styrke indsatsen overfor små brancher i regionen. En projektleder beskriver det således, at man tidligere oplevede at sidde med små brancher, der kun blev dækket af en enkelt lærer på hver uddannelsesinstitution og hvor aktiviteten derfor var lav. Nu kan man bedre samle ressourcerne og etablere faglige og pædagogiske miljøer på tværs af regionen, der også kan tilgodese de små brancher.

Kompetencecenterformen øger uddannelsesinstitutionernes gennemslagskraft som regional aktør

Kompetencecenterformen øger dels uddannelsesinstitutionernes gennemslagskraft overfor virksomhederne, hvor man nu kan arbejde med uddannelsesplanlægning og mere overordnede udfordringer, f.eks. internationalisering, for brancher på regionsniveau. Dels i forhold til andre regionale uddannelses- og erhvervsfremmeaktører, hvor kompetencecentre i kraft af deres størrelse "ikke er til at komme udenom" og nu indgår i et mere systematisk samarbejde om den samlede regionale indsats.

Det er blandt andet sket gennem samarbejde med jobcentre om opkvalificering af arbejdskraft målrettet specifikke arbejdskraftbehov i regionen. Eksempelvis har et kompetencecenter etableret et samarbejde med et jobcenter i regionen for at kunne møde en lokal virksomheds rekrutteringsbehov. Jobcenteret har på trods af den lave ledighed evnet at finde interesserede deltagere, og kompetencecenteret har gennemført flere uddannelsesforløb på ni uger. Forløbene har resulteret i, at en gruppe ledige ufaglærte nu er en del af en motiveret og fagligt kompetent medarbejderstab.

Andre kompetencecentres institutioner har etableret samarbejde med regionale erhvervsfremmeaktører. Eksempelvis har to kompetencecentre sammen med Væksthuset og et konsulentfirma uddannet konsulenter og rådgivere i de regionale erhvervsorganisationer til at fungere som LEAN ambassadører. Sådanne samarbejder bringer uddannelsesinstitutionerne ud over deres traditionelle konkurrenceforhold til hinanden og giver dem et godt netværk til de erhvervspolitiske aktører, der har kontakt til virksomhederne.

Kompetencecenterformen effektiviserer uddannelsesinstitutionernes samarbejde og udbud

Kompetencecenterformen fremmer et mere systematisk samarbejde mellem efteruddannelsesudbydere, fordi de har større indbyrdes kendskab til hinandens tilbud. Flere kompetencecentre beskriver, at deres deltagende institutioner har fået større indbyrdes indsigt i hinandens kompetencer og produktportefølje og kan låne undervisere af hinanden. Det giver alle bedre muligheder for at imødekomme virksomhedernes behov. Dette giver også bedre muligheder for at øge AMU-aktiviteterne på en mere økonomisk bæredygtig måde. For at kunne øge aktiviteterne skal man ansætte flere undervisere, hvilket kan være en større og risikabel investering. At låne undervisere af hinanden og etablere fælles produkter kan være et bedre alternativ.

Kompetencecentre har udviklet en mere efterspørgselsstyret imødekommelse af virksomhedernes behov

Efterspørgselsstyring betyder i princippet, at det er virksomhedernes behov, der styrer hvilke tilbud og aktiviteter kompetencecentre har. Det modsatte af efterspørgselsstyring er, at det er kompetencecentre der, uden særlig inddragelse af virksomhederne, udarbejder et kursuskatalog med fastlagte kurser, holdstørrelser og afholdelsestidspunkter.

Evalueringen viser, at kompetencecentre i kraft af projektet har bevæget sig i retning af større kundeorientering og efterspørgselsstyring. Det kommer konkret til udtryk på følgende måder:

Mere opsøgende virksomhedskontakt med efterspørgselsorienteret perspektiv.

Kompetencecentre fremhæver, at de nu lægger mere vægt på at anvende virksomhedsbesøg i afklaringen af virksomhedens behov, og at det nu sker med et mere efterspørgselsorienteret

perspektiv. Virksomhedsbesøg betragtes nu ikke kun som en anledning til få formidlet kurser, men også som hjemtagning af viden om, hvad der rør sig i virksomhederne, hvilke problemstillinger der optager dem, og hvordan uddannelsesinstitutionerne kan være med til at udvikle virksomheden. Flere kompetencecentre beskriver også, hvordan de har effektiviseret og systemiseret den opsøgende kontakt således, at der eksempelvis bruges en telemarketingvirksomhed til den indledende kontakt og mødebooking hos interesserede virksomheder, hvorefter konsulenter besøger virksomhederne og danner indgang til mere end én uddannelsesinstitution.

Mere fleksible kurser til virksomhederne

Små og mellemstore virksomheders travlhed i driften og problemer med at undvære medarbejdere i længere tid er en vedvarende udfordring på voksen- og efteruddannelsesområdet. Som svar herpå har kompetencecentre institutioner i kraft af projektet styrket deres udbud af fleksible kursustilbud, der tilgodeser virksomhedernes travlhed og særlige behov.

Følgende er eksempler på de mere efterspørgselsstyrede tilbud til virksomhederne:

- *Åbne, fleksible værksteder*, hvor der ikke er faste hold, der starter på fastlagte tidspunkter, men hvor virksomheder løbende kan lade medarbejdere starte, når de har tid. Blandt kompetencecentre fremhæves det, at den travle højkonjunktur betyder, at virksomhederne har relativt snævre kompetencebehov, der skal løses meget hurtigt. Kompetencecentre skal derfor nærmest have et dag-til-dag beredskab på snævre faglige kompetencer. Et kompetencecenter anfører, at man også benyttede sådanne tilbud før kompetencecenterprojektet, men at det nye er, at man nu forsøger at forfine metoderne ved at individualisere ydelserne mere. Eksempelvis ved at anvende realkompetencevurdering (IKV) mere som grundlag hertil. Der er derfor etableret procedurer, hvor realkompetencevurdering (IKV) og kursusstart i åbent værksted kan ske samme dag.
- *Kurser udenfor almindelig arbejdstid*. Eksempelvis virksomhedsforlagte kurser om natten. Et kompetencecenter etablerede dette tilbud til en plasticvirksomhed, hvor medarbejderne har så travlt, at de arbejder i treholdsskift om natten. Det var nyt for kompetencecenteret at gøre det, men virksomheden var meget tilfreds, og nu er natkurser blevet etableret som fast tilbud. Et andet kompetencecenter har med stor succes afholdt aftenkurser/temaaftræner for små og mellemstore virksomheder. Andre kompetencecentre har afholdt teambuilding kurser i weekender.

Nye vejlednings- og kompetenceafklaringsmetoder

Samlet set har kompetencecentre haft fokus på at skabe interesse for efteruddannelse via forskellige former for før-ydelser, hvor mange af disse også har til formål at nå ud til flere virksomheder ad gangen. Alle centrene har på hver deres måde arbejdet med nye vejlednings- og kompetenceafklaringsmetoder gående over til egentlige planlægningsværktøjer. Projektaktiviteterne har således bidraget til, at der er blevet igangsat mange forskellige aktiviteter i forsøg på at optimere kompetenceafklaringsaspektet hos de enkelte målgrupper. Metoderne spænder fra at arbejde med IT- og web-baserede værktøjer til at udvikle temaaftræner og kvalitative virksomhedsportrætter og produktblade.

Eksempel på afklaringsmetode: Virksomhedsportrætter

Et kompetencecenter anvender i kontakten til virksomhederne udarbejdelse af "Virksomhedsportrætter". Hovedessensen i denne metode er at skabe et før-, nu- og efter perspektiv på virksomhedens udvikling. Centret har allerede nu ved denne metode erfaret, at der ofte er stor forskel på ledelsens og medarbejdernes svar. Ofte ved medarbejderne intet om virksomhedens vision og har derfor ingen fornemmelse for, hvor virksomheden skal bevæge sig hen. Centret betegner metoden som en stor succes, men må erkende, at det er en lang proces fra udarbejdelse af et virksomhedsportræt til etablering af endeligt udviklingsforløb.

Praksisnære uddannelsesstilbud og læringsformer

Projektet har fremmet gennemførelsen af praksisnære efteruddannelsesstilbud og nye læringsformer. En fælles træk for centrene er, at de alle udvikler læringsforløb i tæt samarbejde med virksomhederne, hvilket ikke tidligere var tilfældet hos alle. Flere centre foretager interview i virksomhederne, inden de går i gang med kursusudvikling. Den personlige kontakt til virksomhederne inden kursusudviklingen har i flere tilfælde også betydet, at indholdet i kompetenceudviklingsforløbene vurderes til at være blevet en større succes, fordi de er tilpasset kursisternes behov og daglige arbejdsrutiner.

Barrierer for efterspørgselsstyring

Kompetencecentrenes institutioner har generelt oplevet positiv respons fra virksomhederne på de mere fleksible og efterspørgselsorienterede tilbud. Dog fremhæves det blandt kompetencecentrene, at det kræver et stort arbejde i form af forberedelse, opsøgende virksomhed og udvikling at etablere sådanne tilbud og at gældende lovgivning og taxameterprincippet ikke finansielt dækker sådanne aktiviteter. Kompetencecentrene oplever ofte aflysninger og, at der er stort tidsforbrug på virksomhederne. Da de små og mellemstore virksomheder ikke er vant til at afsætte ressourcer til dokumentation og administrative opgaver i forbindelse med kompetenceudviklingsaktiviteter, oplever kompetencecentrene at skulle hjælpe virksomhederne meget.

Ligeledes opleves det vanskeligt at gøre de fleksible tilbud såsom at gøre åbne værksteder økonomisk bæredygtige, da det er dyrt at opretholde sådanne tilbud for små holdstørrelser.

Tværtimod fremhæves det af flere kompetencecentre, at man i målet om efterspørgselsstyringen oplever dette skisma: Desto større individualisering og fleksibilitet desto mindre økonomisk bæredygtighed. Dette skisma tvinger kompetencecentrenes institutioner til at finde nye kombinerede løsninger. Et kompetencecenter anfører at have regnet ud, at der skal være 16 minimum på et hold for at det kan hænge sammen, så der også er noget til udvikling. De er derfor begyndt at øge anvendelsen af kombinerede løsninger, hvor nogle aktiviteter sker i åbent værksted mens andre henlægges til virksomheden.

3.2. Er det lykkedes at nå nye virksomheder og målgrupper?

Kompetencecentrene har nået mange nye virksomheder

Samlet set er det lykkedes institutionerne i kompetencecentrene at få mange "nye" virksomheder til at deltage, dvs. virksomheder, der hidtil i begrænset omfang har benyttet sig af offentligt udbudt efteruddannelse. Surveyundersøgelsen blandt virksomheder viser, at 40 % af de deltagende virksomheder indenfor de sidste 3 år ikke har benyttet sig af offentligt udbudt erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse. Ligeledes har 35 % af de deltagende virksomheder ikke samarbejdet med kompetencecentrenes institutioner tidligere (før juni 2006).

- og med nye tilbud

Set fra virksomhedernes side opleves kompetencecentrenes institutioner i et vist omfang også at "have nye tilbud på hylderne". 38 % af virksomhederne vurderer, at kompetencecenterets nuværende uddannelsestilbud/aktiviteter rummer fornyelse i forhold til tidligere, mens 18 % svarer nej. En ret stor andel (44 %) svarer dog "ved ikke", hvilket logisk set hænger sammen med, at en stor del af virksomhederne er nye kunder, der kan have svært ved at sammenligne med kompetencecentrenes tidligere tilbud. En anden forklaring kan også være, at kompetencecentrenes institutioner i deres indledende dialog med virksomhederne endnu ikke tilstrækkeligt har formået at tydeliggøre, at der er tale om nye former for virksomhedstilpassede ydelser.

Den fornyelse, som virksomhederne især oplever, er, at kompetencecentrenes institutioner tilrettelægger efteruddannelsesaktiviteterne i samarbejde med virksomhederne under hensyntagen til deres behov. Samtidig opleves det som positivt, at der står professionelle rådgivere parate til at hjælpe med behovsafklaringen, således at centrene bliver samarbejdspartner i forhold til virksomhedernes uddannelsesplanlægning.

Virksomhederne vil øge kompetenceudvikling i fremtiden

Surveyundersøgelsen viser, at institutionerne i kompetencecentrene har øget omfanget af virksomhedernes forventede fremtidige kompetenceudvikling og dermed har en effekt, der rækker udover selve projektet.

En væsentlig del (60 %) af de deltagende virksomheder forventer således, at de i fremtiden vil eller muligvis vil øge omfanget af kompetenceudvikling og efteruddannelse for virksomhedens medarbejdere. Kun 5 % forventer, at omfanget vil falde eller muligvis falde.

Table 1: Forventer virksomheden fremover at øge omfanget af kompetenceudvikling og efteruddannelse for virksomhedens medarbejdere?

Omfanget af kompetenceudvikling ...	Andel
Vil stige	40%
Vil muligvis stige	20%
Vil være det samme	38%
Vil muligvis falde	3%
Vil falde	2%
Ved ikke	2%
Total	100%

Kompetencecentrenes samarbejde med virksomhederne kan forventes at stige

I surveyundersøgelsen er de deltagende virksomheder blevet spurgt, om de forventer stigende, uændret eller mindre samarbejde med kompetencecenterets institutioner indenfor det næste år. En væsentlig andel (31 %) af de deltagende virksomheder forventer, at samarbejdet med kompetencecentrets institutioner vil have et stigende omfang det næste år, mens kun 7 % forventer, at det vil være faldende.

Table 2: Hvilket omfang forventer virksomheden, at samarbejdet med kompetencecenteret vil have det næste år?

Omfanget af kompetenceudvikling ...	Andel
Være stigende	31%
Uændret	54%
Være faldende	7%
Ophøre helt	2%
Ved ikke	6%
Total	100%

Virksomheder, som forventer et stigende samarbejde, begrundes det bl.a. med følgende:

- At de har intensiveret og systemiseret arbejdet med deres uddannelsesplaner
- At de har øget fokus på medarbejderudvikling og at kompetenceudvikling vurderes som vigtigt for medarbejderfastholdelse
- At uddannelsesbehovet er stigende og de ikke kan løse kompetencebehov internt
- At den gode rådgivning fra kompetencecentret har øget virksomhedens erkendelse af sit uddannelsesbehov.

De få virksomheder, der forventer et aftagende samarbejde, begrundes det bl.a. med følgende:

- At omfattende kursusaktiviteter for medarbejderne stopper
- At de nu *har* gennemført en større mængde efteruddannelsesaktiviteter
- At de har begrænset kendskab til kompetencecentrets udbud.

Samlet peger disse resultater på, at det er lykkedes kompetencecentrenes institutioner både kvalitativt og omfangsmæssigt at styrke samarbejdet med virksomhederne, således at flere virksomheder nu ser deres kompetenceudviklingsbehov i et bredere perspektiv. Dels i relation til fastholdelse af medarbejdere og dels i relation til et mere systemiseret og langsigtet arbejde med uddannelsesplanlægning.

3.3. Hvilke metoder er anvendt blandt centrene for at nå virksomhederne?

Som nævnt er det en vedvarende udfordring at få små og mellemstore virksomheder til at afsætte tid til samarbejdet og kompetenceudviklingsaktiviteter. Det er derfor vigtigt at fokusere på erfaringer om hvilke metoder og strategier, der har vist sig virkningsfulde med hensyn til at motivere små og mellemstore virksomheder til at deltage.

Etableringen af fleksible individualiserede kursustilbud: attraktivt for virksomhederne, men svært at gøre økonomisk bæredygtigt

Som nævnt ovenfor har etableringen af fleksible individualiserede kursustilbud været en udbredt og virkningsfuld strategi for at få virksomheder til at deltage. Dog er det en strategi, der kræver stort forarbejde, og som kan gøre det vanskeligt at etablere økonomisk bæredygtige ydelser som følge af små holdstørrelser.

Anvendelsen af større "kontaktkampagner" har begrænset effekt

En del kompetencecentre har gennemført større kontaktkampagner og behovsundersøgelser, typisk ved inddragelse af call centre, der booker møder med interesserede virksomheder. Metoden kan effektivisere virksomhedskontakten ved at et stort antal virksomheder kontaktes indenfor kort tid, hvorved der kan sikres en tilstrækkelig volumen af interesserede virksomheder, der kan arbejdes videre med. En udfordring ved metoden er dog, at den kan medføre et stort antal virksomheder, som konsulenter fra kompetencecenterets institutioner skal besøge. Blandt kompetencecentre er der eksempler på, at man i løbet af programperioden nedprioriterede de større kontaktkampagner, da konsulenterne havde svært ved at overkomme at besøge dem alle.

Evalueringsstatistik for kompetencecentrenes kontakt af virksomheder indikerer, at større kontaktkampagner har begrænset effekt. Tabel 3 nedenfor sammenholder antallet af kontaktede virksomheder med antallet af virksomheder, der pr. november 2007 har sagt ja til at deltage i kompetencecentrenes aktiviteter. Tabellen viser, at der blandt de kompetencecentre, der har kontaktet store antal af virksomheder (over 500 virksomheder) er opnået relativt lave deltagerantal. Dette peger på, at store kontaktkampagner langtfra er tilstrækkelige i sig selv til at motivere virksomheder, men at de kræver en opfølgende indsats.

Citat: "Kataloger hjælper ikke, det er den personlige kontakt, der fungerer."

Tabel 3: Kompetencecentrenes virksomhedskontakter og deltagere

Kompetencecenter	Antal virksomheder kontaktet i forbindelse med kompetencecenterprojektet pr. 30. november 2007	Antal virksomheder der har sagt ja til at deltage pr. 30. november 2007
AMU Fyn	350	105
AMU Vest	158	123
AMU Syd	201	21
Holstebro Tekniske Skole	ca. 3000	85
Niels Brock Copenhagen Business College	306	32
EUC Lolland	700+	75
EUC Midt	62	51
Bornholms Erhvervsskole	50	ca. 40
Erhvervsakademiet Nordsjælland (Hamlet)	140	55-60
Selandia	ca. 220	ca. 40
Silkeborg Tekniske Skole	850	38
Vitus Bering	350	150
Aalborg Tekniske Skole	1050	30
AMU Nordjylland	338	173
Aarhus tekniske Skole	720	84
I alt ca.	8.145	1.102

Virksomhedsnetværk: Velegnet til at udvide dialog og brugerinvolvering

Etablering af virksomhedsnetværk har været en udbredt strategi blandt kompetencecentrene og har vist sig som en velegnet metode til at skabe dialog med nye målgrupper. En fordel ved etablering af virksomhedsnetværk er, at det alt andet lige kan effektivisere de virksomhedsrettede aktiviteter, idet der skabes større volumen. Små virksomheder, især virksomheder der er uvante med efteruddannelse, er dyre at servicere. Hvis man kan samle dem i netværk, så vil det kunne effektivisere indsatsen, vurderer flere kompetencecentre. Virksomhedsnetværkene kan forbedre mulighederne for at komme i dialog med virksomhederne om emner, der ligger udover virksomhedernes snævre, faglige og kortsigtede behov for opkvalificering.

Eksempel: Virksomhedsnetværk for vognmandsbranchen

Et kompetencecenter nævner som eksempel, at man har etableret 11-12 netværk og herunder et netværk for vognmandsbranchen, der er præget af mange mindre virksomheder. Tidligere var centrets kontakt til vognmandsvirksomhederne primært begrænset til de lovpligtige områder, hvor medarbejdere skal gennemføre kurser for at kunne udføre bestemte arbejdsfunktioner, f.eks. krancertifikater mv. Det nye er, at kompetencecenteret nu har fået virksomhederne til at udvikle sig på nye områder. Eksempelvis arbejder vognmændene nu med udvikling af det generelle image for vognmandsbranchen

Virksomhedsnetværk kan også anvendes som redskab til brugerinvolvering af virksomhederne i tilrettelæggelsen af kurser og tilbud. Flere kompetencecentre nævner, at de på afholdte møder har fået afdækket nye muligheder for at gennemføre praksisnær kompetenceudvikling for virksomhedernes medarbejdere. Ligeledes er netværkenes ”tovholdere” blevet markedsorienterede og bedre til at lytte til kundernes behov.

- Men virksomhedsnetværk kræver stor indsats og metodisk erfaring

Selvom virksomhedsnetværk har de ovenfor nævnte fordele, fremhæver flere af kompetencecentrene, at det kræver et stort arbejde at etablere og drive virksomhedsnetværk. De fremhæver, at det kan være vanskeligt at motivere virksomhederne til at bruge tid på netværk, da de har travlt til ”ERFA-grupper”. Det opleves, at der kan være store forskelle fra netværk til netværk med hensyn til virksomhedernes fremmøde og engagement. Dette peger på, at etablering og drift af netværk kræver stor metodisk erfaring. Et kompetencecenter fremhæver vigtigheden af, at netværkenes ”tovholdere” opnår træning i at være i dialog med virksomhederne og at lytte til deres behov. Kompetencecentrets institutioner har nu opbygget væsentlig metodisk erfaring om netværksdannelse, som man videregiver i ”Guide til dannelse af netværk”, der findes på www.amuglove.dk. En af de centrale erfaringer i guiden er blandt andet, at netværksdannelsen skal kunne afhjælpe nogle af de problemer, der er typiske indenfor branchen. Det betyder, at man for netværket på forhånd skal have defineret nogle problemstillinger, som den enkelte virksomhed ikke kan løse alene, men som kan løses i samarbejde med de andre netværksvirksomheder.

Kontakt virksomheder via deres kernekunder: En effektiv ”døråbner” strategi

En gennemgående erfaring fra projektet er, at hvis uddannelsesinstitutioner skal motivere små og mellemstore virksomheder til efteruddannelse og andre udviklingsaktiviteter, så skal de kunne se den konkrete forretningsmæssige nytte heraf.

Med andre ord skal man få virksomheden til at fokusere på, om den ”har råd til at lade være”. Nedenstående eksempel anviser en effektiv strategi til at nå små og mellemstore virksomheder, som netop udnytter virksomhedernes forretningsmæssige nyttebetragtning.

Eksempel: Brug virksomhedernes store kunder som reference ved kontakt

Et kompetencecenter har udviklet en særlig model for at nå de små og mellemstore virksomheder. Som andre steder har centret haft en god kontakt til flere af områdets store virksomheder. Disse virksomheder mærker krav som følge af en skærpet konkurrencesituation først, men hvis de små og mellemstore virksomheder ønsker at forblive faste underleverandører må de *også* lære at håndtere disse krav. Derfor har kompetencecentret valgt at bruge referencerne til de store virksomheder som ”døråbner” i de små og mellemstore virksomheder. Konkret er det foregået ved, at man har bedt store virksomheder om at lave lister over små og mellemstore virksomheder, der fungerer som underleverandører. Disse virksomheder har været målgruppen for skolens indsats. Indgangen til de mindre virksomheder har således været:

”Vi har fået at vide af XX (den store virksomhed), at vi skal kigge forbi jer. Vi kører et kursus, og XX har sat fem pladser af til jer – er det noget, I er interesserede i?”

Responserne fra de små og mellemstore virksomheder har ofte været: ”Kan de store virksomheder bruge kurserne – så kan vi også!” Strategien har været effektiv og i dag har kompetencecentret mellem 250 og 300 underleverandørvirksomheder som del af deres SMV-netværk.

4. Brugernes udbytte af projektet

Dette afsnit analyserer de deltagende virksomheders og medarbejders vurdering og udbytte af kompetencecentrenes tilbud. Analysen af virksomhedernes udbytte er baseret på en landsdækkende telefonsurvey med 347 af de virksomheder, der har sagt ja til deltagelse i kompetencecentrets tilbud. Da kompetencecentrene som samlede institutioner ikke kan forudsættes kendte af virksomhederne, er hver virksomhed i interviewet blevet introduceret til, hvilket regionalt kompetencecentret der spørges til, og hvilke uddannelsesinstitutioner det omfatter.

Analysen af medarbejdernes (i det følgende kaldet deltagerne) udbytte er baseret på data fra OPUS+ systemet.

4.1. *Antallet af virksomheder i undersøgelsen*

Kompetencecentrene har til Teknologisk Institut indberettet lister med virksomheder, der ifølge kompetencecentrets oplysninger har sagt ja til at deltage i tilbud/aktiviteter.

Tabel 4 nedenfor viser antallet af indberettede virksomheder og opnåede interview fordelt på kompetencecentre.

Tabel 4: Antal indberettede virksomheder og opnåede interview

Kompetencecenter	Antal indberettede virksomheder	Opnået interview
AMU Nordjylland	53	29
AMU Syd	33	16
AMU Vest	124	26
AMU Fyn	106	46
Bornholms Erhvervsskole	37	21
Erhvervsakademiet Nordsjælland (Hamlet)	20	10
EUC Lolland	79	21
EUC Midt	48	38
Holstebro Tekniske Skole	89	29
Niels Brock Copenhagen BC	25	13
Selandia	55	24
Silkeborg Tekniske Skole	47	28
Vitus Bering	30	12
Aalborg Tekniske Skole	15	9
Aarhus tekniske Skole	169	25
	930	347

Som det fremgår af tabellen ovenfor, er der for mange af kompetencecentrene store forskelle mellem det indberettede antal virksomheder og antallet af opnåede interview. Bortfaldene skyldes for en stor dels vedkommende (21 % af virksomhederne samlet), at der har været utilstrækkelige oplysninger til at kunne identificere og kontakte virksomheden, eller at de kontaktede virksomheder (samlet 11 %) ikke syntes at de kunne genkende kompetencecentrene og ikke syntes, at de havde truffet aftale om igangsættelse af aktiviteter. Det varierer betydeligt (fra 0 % til 21 %) mellem kompetencecentrene, hvor store andele af

virksomhederne der ikke genkendte/syntes, at de havde truffet aftale med det kompetencecentret.

Disse tal peger på, at der for en del af institutionerne i kompetencecentrene er forbedringsmuligheder i etablering af kunderelationer til virksomheder. Der er behov for større kvalitetssikring i form af præcise oplysninger på den enkelte virksomhed og kontaktpersoner i virksomheden, samt hvilke aftaler der er truffet med hvem og hvornår.

De fleste virksomheder er tilfredse med deres foreløbige udbytte

Hovedparten (82 %) af virksomhederne svarer, at de i høj grad (46 %) eller i nogen grad (36 %) er tilfredse med deres foreløbige udbytte af aktiviteterne. Virksomhedernes begrundelse især deres positive vurdering af udbyttet med følgende:

- At der er større fleksibilitet og kundetilpasning til virksomhedens behov
- At kompetencecentret har bidraget med god rådgivning
- At der er fleksibilitet i undervisningens tilrettelæggelse og forbedrede muligheder for at indpasse den i hverdagen. Herunder f.eks. gennem rotationsprojekter
- Inspirerende møder med andre virksomheder
- Medarbejderudvikling, herunder kurser målrettet de ufaglærte og lærlingeområdet.
- Medarbejderne er tilfredse og synes, at de har fået et løft.

Derudover er der en del virksomheder, der tilkendegiver deres tilfredshed med kurser på specifikke faglige områder, herunder bl.a. hygiejnekurser, truckkurser, LEAN, elektronik, svejsning, jord, beton og kloak.

Kun få virksomheder (5 %) er mindre tilfredse. På spørgsmålet om hvad disse virksomheder evt. er mindre tilfredse med svarer de bl.a. følgende:

- Bureaukratiet. De oplever, at der er forbundet meget administration med deltagelse i kurser. Herunder en omfattende udfyldning af skemaer
- Enkelte virksomheder efterspørger større fleksibilitet i afholdelsen af kurser, herunder at afholdelsen kan afpasses med, hvornår virksomheden har tid til at afse medarbejdere.
- Enkelte virksomheder finder, at kompetencecenteret kunne have styret tilrettelæggelsen af kursusaktiviteterne bedre.

Kommentarerne peger samlet på, at det er lykkedes institutionerne i kompetencecentrene at give virksomhederne et godt udbytte i kraft af større fleksibilitet i tilbudene og en udvidet dialog med virksomheden, hvor kompetencecenteret i højere grad har en rådgiverrolle. De mindre tilfredse virksomheders forslag til forbedringer vedrører mere rammerne for tilbudene end deres indhold. Herunder de administrative krav til deltagelsen og aktiviteterernes tidsmæssige længde.

Virksomhederne er tilfredse med aktiviteterne tilrettelæggelse og indhold

Virksomhedsundersøgelsen viser, at de fleste deltagende virksomheder er tilfredse med tilrettelæggelse og indholdet af kompetencecentrenes tilbud.

Tabel 5: I hvilken grad er virksomhederne tilfredse med tilbudenes tilrettelæggelse og form?

I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
38%	40%	5%	1%	16%

Sammenlagt 88 % af virksomhederne svarer, at de i høj grad (38 %) eller nogen grad (40 %) er tilfredse med tilbudenes/aktiviteternes tilrettelæggelse og form.

Nogenlunde det samme mønster tegner sig med hensyn til tilfredshedsgrad med tilbudenes/aktiviteternes indhold og fokus, hvor hovedparten (77 %) er tilfredse i høj grad eller i nogen grad.

Tabel 6: I hvilken grad er virksomhederne tilfredse med tilbudenes/aktiviteternes indhold og fokus?

I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
41%	36%	4%	1%	19%

Som nævnt opleves det som en vedvarende udfordring at få små og mellemstore virksomheder til at deltage i kompetenceudviklingsaktiviteter som følge af travlhed og vanskeligheder med at undvære medarbejdere. I forhold hertil kan det være svært at etablere den rette tidsmæssige længde af undervisningsforløbene. Korte undervisningsforløb kan på den ene side tilgodese virksomhedens behov for at indpasse dem i virksomhedens drift. På den anden side kan korte undervisningsforløb være vanskelige at forene med tilskudsregler og uddannelsesinstitutionens behov for at etablere økonomisk bæredygtige aktiviteter.

I relation hertil peger virksomhedsundersøgelsen på, at institutionerne i kompetencecentre har formået at give kompetenceudviklingsaktiviteterne en tidsmæssig længde, der passer til virksomhedernes behov, idet de fleste virksomheder (71 %) vurderer den tidsmæssige længde som passende. Dette mønster er stort set ens på tværs af kompetencecentre.

Tabel 7: Hvordan vurderer virksomhederne den tidsmæssige længde af kompetenceudviklingsaktiviteterne?

For kort	Passende	For lang	Ved ikke
2%	71%	10%	18%

Nogle af virksomhederne vil gerne have endnu mere fleksibilitet og kort "leveringstid"

Selvom hovedparten af virksomhederne er tilfredse med tilrettelæggelsen og formen af kompetencecentrenes tilbud så efterspørger nogle af virksomhederne endnu mere fleksibilitet form af kortere kurser. Ligeledes efterspørger kort "leveringstid" forstået som tiden, der går fra kompetencebehovet afdækkes til kurserne kan igangsættes.

På spørgsmålet om der er aktiviteter, man savner hos kompetencecentret, svarer hovedparten (71 %) nej. Den mindre gruppe (16 %) af virksomheder, der savner tilbud/aktiviteter hos kompetencecentret efterspørger bl.a. følgende:

- Flere åbne kurser
- At der er kortere ventetid til aktiviteterne kan igangsættes
- At der mangler tilbud på grund af for få tilmeldinger

- Korte og fleksible udgaver af de kurser de udbyder i dag.
- Kurser/udviklingsforløb, der sætter fokus på virksomhedens egen innovation

Ovenstående ønsker skal opfattes som en liste af ønsker, der ikke kan tilgodeses på samme tid, da flere af ønskerne er indbyrdes konfliktende. Således kan et kursus ikke på samme tid være åbent og sætte fokus på virksomhedens egen innovation.

Udover de nævnte ønsker angiver virksomhederne en lang række specifikke faglige emner, hvor der efterspørges kurser. Herunder bl.a. kalibrering, betonelementer, telefonsalgstræning, støbe og smeltekurser, lederudvikling, pulverlakering, svejsning og maskinføreruddannelse i forhold til landbrugsområdet m.m.

Fra kursusleverandør til kompetencepartner - en udvikling, der nu er startet

Et af de centrale mål med projektet er, at institutionerne i kompetencecentrene skal udvikle sig fra blot at være leverandører af kurser til at indgå i et partnerskab med virksomhederne. Ideelt set skal partnerskabet betyde, at kompetencecenterets institutioner ikke blot skal løse virksomhedens her-og-nu behov, men i stedet bidrage til en mere langsigtet afdækning og imødekommelse af virksomhedens kompetencebehov således at kompetenceudviklingen kobles til virksomhedens strategi og mål.

Surveyundersøgelsen blandt virksomheder viser, at institutioner, som har indgået i kompetencecentrene, er begyndt at udvikle sig fra en traditionel rolle som ”kursusleverandør” til rollen som rådgiveren eller kompetencepartneren, der afdækker og imødekommer virksomhedens kompetenceudviklingsbehov i et partnerskab.

Tabellerne nedenfor viser, hvilke aktiviteter virksomhederne henholdsvis har sagt ja til at deltage i og hvilke aktiviteter, de indtil nu har igangsat.

Tabel 8 viser, at de deltagende virksomheder har sagt ja til at medvirke i en bred vifte af aktiviteter, som ikke kun omfatter efteruddannelsesaktiviteterne i sig selv, men også analyse af uddannelsesbehov, samt vejlednings- og rådgivningsaktiviteter, der sætter efteruddannelsen ind i en mere planlagt, strategisk sammenhæng.

Tabellen viser således, at en ret stor del (24 %) af de virksomheder, der har sagt ja til at deltage i kompetencecentrenes aktiviteter, vil gennemføre uddannelsesplanlægning for enkeltmedarbejdere eller grupper af medarbejdere. Omvendt viser tabel 8, at uddannelsesplanlægning for virksomheden som *helhed* er et område, hvor færre har sagt ja til at deltage (9 %). En mulig forklaring kan være, at mange små og mellemstore virksomheder ikke har erfaring med systematisk uddannelsesplanlægning for virksomheden samlet.

I en evalueringsrapport fra et af kompetencecentrene (Niels Brock)³ vurderes det, at langt de fleste virksomheder ikke har kompetenceudvikling som et strategisk prioriteret forretningsområde, og at dette endog kan være tilfældet uanset virksomhedsstørrelse. Erfaringen er, at selv store virksomheder kan have HR-afdelinger, der alene beskæftiger sig med personaleadministrative opgaver og ikke med kompetenceudvikling.

³ ”Praksisnær kompetenceudvikling i partnerskaber”. Analyse udarbejdet af FLORIS Consult for Niels Brock, Copenhagen Business College.

I hvert fald peger nærværende virksomhedsundersøgelse på, at det fremover fortsat vil være et udviklingsområde for kompetencecentrenes institutioner at fremme uddannelsesplanlægning på virksomhedernes strategiske niveau.

Tabel 8: Andele af virksomheder, der har sagt ja til at deltage i kompetencecentrenes aktiviteter/tilbud

Aktivitet/tilbud	Andel af virksomheder, der har sagt ja til at deltage
Vejledning og rådgivning til valg af efteruddannelse	22%
Kompetencevurdering af medarbejdere	22%
Afdækning af uddannelsesbehov i virksomheden	21%
Uddannelsesplanlægning for enkeltmedarbejdere eller grupper	24%
Uddannelsesplanlægning for virksomheden som helhed	9%
Efteruddannelsesaktiviteter afholdt udenfor virksomheden	67%
Efteruddannelsesaktiviteter afholdt i virksomheden	29%
Netværksaktiviteter, erfaringsudveksling	18%
Effektvurdering af uddannelsesaktiviteter	7%
Ingen af aktiviteterne	10%

Tabel 9 viser, at 41 % af virksomhederne, som har sagt ja til deltagelse ikke har igangsat aktiviteter endnu. Resultater fra virksomhedernes selvevalueringer peger dog på, at dette er fordi kompetencecentrene hen imod slutningen af projektperioden i stort omfang har etableret kontakt med nye virksomheder, der ønsker at igangsætte aktiviteter. Selvevalueringerne peger også på, at det er forventeligt, at der går et stykke tid fra planlægningen til selve gennemførelsen af aktiviteterne. Dette underbygges af, at den største procentdifference findes mellem andelen, der har sagt ja til at gennemføre efteruddannelse udenfor virksomheden (67 %), og andelen der har igangsat aktiviteter (39 %).

Tabel 9: Kompetencecentrenes aktiviteter/tilbud, der er igangsat i virksomhederne

Aktivitet/tilbud	Andel af virksomheder, der har igangsat aktiviteter nu
Vejledning og rådgivning til valg af efteruddannelse	10%
Kompetencevurdering af medarbejdere	10%
Afdækning af uddannelsesbehov i virksomheden	8%
Uddannelsesplanlægning for enkeltmedarbejdere eller grupper	10%
Uddannelsesplanlægning for virksomheden som helhed	4%
Efteruddannelsesaktiviteter afholdt udenfor virksomheden	40%
Efteruddannelsesaktiviteter afholdt i virksomheden	15%
Netværksaktiviteter, erfaringsudveksling	11%
Effektvurdering af uddannelsesaktiviteter	3%
Ingen af aktiviteterne	41%

Kompetenceudviklingens kobling til virksomhedens strategi – en fortsat udfordring

Partnerskabet og rollen som rådgiver betyder ideelt set også, at institutionerne i kompetencecentrene skal fremme koblingen mellem kompetenceudvikling og virksomhedens strategi og mål.

Virksomhedsundersøgelsen peger på, at dette delvist er lykkedes kompetencecentrene, idet sammenlagt 43 % af virksomhederne finder, at samarbejdet i høj grad eller i nogen grad har sat fokus på sammenhængen mellem medarbejderudvikling og virksomhedens strategi. Dog svarer en væsentlig andel (33 %), at dette i mindre grad eller slet ikke er tilfældet. Resultaterne peger på, at dette fortsat vil være et udviklingsområde for institutioner, der har indgået i kompetencecentrene.

Tabel 10: I hvilken grad har samarbejdet sat fokus på sammenhængen mellem medarbejderudvikling og virksomhedens strategi?

I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
18%	25%	12%	22%	24%

Koblingen af kompetenceudviklingsaktiviteter til virksomhedens strategi betyder også, at de ideelt set anvendes som redskab til at styrke virksomhedens innovationsevne. Resultaterne i tabel 11 nedenfor peger på, at dette delvist er lykkedes, idet 48 % af virksomhederne i høj grad eller nogen grad finder, at samarbejdet forventes at styrke virksomhedens innovationsevne.

Tabel 11: I hvilken grad forventer virksomheden at samarbejdet med kompetencecenteret styrker virksomhedens innovationsevne?

I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
16%	32%	15%	17%	20%

4.2. Hovedbegrundelser fra virksomheder, der siger nej

I forbindelse med slutevalueringen er der gennemført en mindre kvalitativ interviewundersøgelse blandt 25 virksomheder, der har sagt nej til kompetencecentrenes tilbud. Hvert kompetencecenter har til evaluator indsendt fem virksomheder, der har sagt nej til tilbud, og gruppen af interviewede er udvalgt fra denne liste således, at den bredt repræsenterer kompetencecentrene. Virksomhederne har besvaret følgende hovedspørgsmål:

- Hvorfor sagde I nej til kompetencecentrets tilbud/aktiviteter?
- Hvilke tilbud/aktiviteter skulle kompetencecenteret ideelt set tilbyde, for at I som virksomhed ville være interesserede i at deltage?

Undersøgelsen viser sammenfattende følgende:

Virksomheder siger nej til tilbud på grund af travlhed

Dette er hovedbegrundelsen fra de fleste virksomheder. Blandt virksomhederne forekommer det, at de afslår tilbud, selvom deres indhold opleves som relevant, idet kursustidspunktet ligger dårligt i forhold til virksomhedens drift og travlhed. Flere virksomheder fremhæver, at de arbejder inden for en branche, hvor produktionen i høj grad er sæsonbetinget. Dette betyder, at de ikke har ressourcer til at sende medarbejdere på kurser i en periode, hvor arbejdspladsen har meget travlt, uanset hvor relevant tilbuddet ellers måtte være. Ingen af de adspurgte virksomheder udtrykker, at papirarbejde eller administrativt besvær i forbindelse

med deltagelse i en given aktivitet, fra et regionalt kompetencecenter, har været årsag til deres afslag.

Ydermere svarer de fleste af virksomhederne, at de ikke har benyttet sig af offentligt udbudt erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse i øvrigt.

En del virksomheder har en principiel "frasorterings-politik"

Adskillige af virksomhederne fortæller, at de fører en firmapolitik om bevidst at frasortere alle henvendelser af den art, som kompetencecentret formidler, med den begrundelse, som en personalechef beskriver det "Vi bliver simpelthen dagligt bombarderet med tilbud fra alle mulige sider". Rationalet bag denne frasorteringspolitik er, at virksomhederne *selv* vurderer, hvornår bestemte medarbejdere har behov for kurser inden for et givet område, hvorefter de selv opsøger kursusudbydere og indhenter tilbud på det pågældende område. På den måde har virksomheden selv kontrol til at vurdere hvornår samt på hvilket område, der ønskes aktiviteter for de ansatte.

Tilbudet var for generelt og ikke relevant

En del af virksomhederne begrundet deres afslag med, at indholdet i tilbudet ikke passede til virksomhedens og de ansattes behov på det pågældende tidspunkt. Blandt virksomhederne anfører flere, at de er blevet kontaktet af kompetencecentre, der har ønsket at sælge en given aktivitet, men som simpelthen var for generel og ikke kunne tilpasse kurset til den enkelte virksomhed i tilpas høj grad til, at det kunne være relevant at deltage.

Nogle virksomheder har egne skoler

Nogle virksomheder nævner, at de er del af en større kæde hvilket betyder, at de benytter interne fagskoler i forbindelse med efteruddannelse af de ansatte. Kompetencecentrenes tilbud har derfor begrænset relevans for virksomhederne, da de i forvejen har adgang til virksomhedstilpassede kurser. Blandt virksomhederne af mellemstor størrelse er der en tendens til, at disse selv afvikler kurser for medarbejderne, eksempelvis indenfor IT.

Virksomhederne har svært ved at beskrive, hvilket tilbud de ideelt ønsker

På spørgsmålet om, hvilke tilbud/aktiviteter kompetencecenteret ideelt skulle tilbyde, for at virksomheden ville være interesseret i at deltage, er svarene ret ukonkrete. En del af virksomhederne kan ikke konkretisere, hvad en kursusaktivitet ideelt set skulle indeholde. Andre virksomheder anfører klare ønsker om, at det ideelle tilbud skulle inkludere kurser i medstyrende og selvstyrende medarbejdergrupper, mødeledelse og kvalitet, planlægningsorientering og rollefordelinger og sikkerhed. Altså kort fortalt, at give personalet kompetencer indenfor daglige de opgaver, der skal løses og virksomhedens arbejdsmetoder.

4.3. Deltagernes udbytte

Dette afsnit analyserer deltagernes udbytte af de kompetenceudviklingsaktiviteter, de har gennemført og deltagernes virksomheds- og uddannelsesbaggrund.

Analysen er baseret på data fra OPUS+, herunder de spørgeskemaer, som deltagerne har besvaret ved hhv. start og afslutning af kompetenceudviklingsaktiviteten.

I projektet har der i alt været 9.314 deltagere i gang med et forløb. Tabel 12 og 13 nedenfor viser, at det igennem projektet er lykkedes at nå mange kortuddannede. Ca. en tredjedel af

kursisterne (32 %) har således kun grundskole som formel uddannelsesbaggrund, og kun 1 % har en lang videregående uddannelse

Med hensyn til deltagernes stilling viser registreringerne at 44 % af deltagerne er ikke faglærte, medens 34 % er faglærte og/eller mellemledere.

Tabel 12: Højeste afsluttede uddannelse

Uddannelsesbaggrund	Antal	Andel
Grundskole 8.-10. klasse	2584	32%
Gymnasiale uddannelser	372	5%
Erhvervsfaglige uddannelser	3886	48%
Korte videregående uddannelser	403	5%
Mellemlange videregående uddannelser	443	6%
Lange videregående uddannelser	106	1%
Uoplyst/ukendt	239	3%
I alt	8033	100

Tabel 13: Deltagernes stilling

Stilling	Antal	Andel %
Ikke oplyst	417	4%
Ikke faglært	4053	44%
Mellemleder, faglært	3139	34%
Iværksætter, virksomhedsejer	192	2%
Andet	1513	16%
I alt	9314	100

Mange tidligere gennemførte analyser (blandt andet VEU analyserne) har vist, at det kan være svært at engagere små og mellemstore virksomheder i en systematisk efteruddannelsesaktivitet. Læringen, som foregår, er ofte uformel og direkte knyttet til en persons jobfunktioner.

Tabel 14 viser, at kompetencecentrenes institutioner har formået at nå ud til gruppen af små og mellemstore virksomheder. Sammenlagt kommer 21 % af deltagerne således fra virksomheder med under 50 medarbejdere. I den samlede gruppe af virksomheder med op til 100 ansatte befinder 37 % af deltagerne sig mens ca. 42 % af deltagerne kommer fra virksomheder med over 200 ansatte. Det sidstnævnte deltagerantal overrasker ikke, da nogle af kompetencecentrenes institutioner bevidst har valgt en strategi, som både har fokus på de små og de mellemstore virksomheder.

Tabel 14: Deltagernes virksomhedsbaggrund (virksomhedens størrelse)

Virksomhedens størrelse	Antal	Andel %
Ikke oplyst	282	3%
Under 10 ansatte	544	6%
10-50 ansatte	1135	12%
50-99 ansatte	1450	16%
100-199 ansatte	1908	20%
200-249 ansatte	458	5%
Mere end 250 ansatte	3537	38%
	9.314	100

Tabel 15 nedenfor viser, at den største andel (ca. 43 %) af deltagerne fra industri og fremstillingsvirksomhed. Herunder fra jern- og metalindustrien (12 %), nærings- og nydelsesmiddelindustri (5 %), møbelindustri (3 %), træindustri (3 %), gummi- og plastindustri (5 %), maskinindustri 1 % og elektronikindustri (2 %) samt anden industri og fremstilling (12 %).

11 % kommer fra bygge- og anlægsvirksomhed og 6 % fra transportvirksomhed.

Få deltagere kommer fra private serviceerhverv. Således kommer kun 3 % fra handels-(detail, engros) og reparationsvirksomhed samt under 1 % fra hotel- og restaurationsvirksomhed.

15 % kommer fra den offentlige sektor. Herunder 7 % fra det sociale område (plejehjem, børneinstitutioner mv.), 3 % fra undervisning (skoler, uddannelsesinstitutioner), 2 % fra sundhedsområdet (hospital mv.), 3 % fra offentlig administration og forsvar.

Tabel 15: Fra hvilken branche kommer deltagerne?

Branche	Antal	Andel %
Anden industri/fremstilling	1079	12
Bygge- og anlægsvirksomhed	962	11
El, gas, varme- og vandforsyning	72	1
Elektronikindustrien	194	2
Gummi- og plastindustri	494	5
Handels-(detail, en gros) og reparationsvirksomhed	235	3
Hotel- og restaurationsvirksomhed	30	0
Jern- og metalindustri	1096	12
Kemisk industri	10	0
Landbrug, fiskeri m.m.	143	2
Læderindustri	1	0
Maskinindustri	112	1
Mineralolieindustri	0	0
Møbelindustri	325	3
Nærings- og nydelsesmiddelindustri	506	5
Off. administration, forsvar	265	3
Organisationer, forlystelser, kultur mv.	24	0

Branche	Antal	Andel %
Papir- og grafisk industri	151	2
Pengeinstitutioner, finans- og forsikring	1	0
Sten-, ler- og glasindustri	31	0
Social område (plejehjem, børneinst. mv.)	687	7
Sundhedsområdet (hospital mv.)	229	2
Tekstil- og beklædningsindustri	97	1
Transportmiddelindustri	35	0
Transportvirksomhed	539	6
Træindustri	309	3
Undervisning (skoler, udd.inst.)	276	3
Andet skriv:	1459	16
I alt	9362	100

De fleste deltagere er tilfredse

Der er en stor deltagertilfredshed. 79 % af deltagerne svarer, at deres udbytte er særdeles godt eller godt. Kun 3 % betegner det som dårligt eller mindre godt.

Tabel 16: Deltagernes tilfredshed med deres udbytte af forløbet

Tilfredshed	Antal	Andel
Ikke oplyst	400	4%
Særdeles godt	2024	22%
Godt	5314	57%
Nogenlunde	1301	14%
Mindre godt	168	2%
Dårligt	39	1%

Hovedparten af deltagerne (79 %) vurderer, at forløbet har rustet dem godt eller særdeles godt til nye krav på arbejdsmarkedet.

Ligeledes viser tabel 17, at sammenlagt 72 % af deltagerne vurderer, at forløbet har gjort deres muligheder for at forblive i beskæftigelse fremover meget bedre (24 %) eller noget bedre (58 %), mens 13% vurderer, at forløbet ikke har nogen betydning i den forbindelse.

Tabel 17: Betyder forløbet, at deltageren alt i alt er blevet bedre rustet til nye krav på arbejdsmarkedet?

Vurdering	Antal	Andel
Ikke oplyst	419	5%
Ja, meget bedre	2220	24%
Ja, noget bedre	5374	58%
Nej, forløbet har ingen særlig betydning i denne forbindelse	1233	13%

Hovedparten (66 %) af deltagerne vurderer, at de i kraft af forløbet er i høj grad (15 % eller i nogen grad (51 %) er blevet kvalificeret til at udføre flere eller nye arbejdsfunktioner på arbejdspladsen.

Tabel 18: Har forløbet medført, at deltageren er blevet kvalificeret til at udføre flere/nye arbejdsfunktioner på arbejdspladsen?

Vurdering	Antal	Andel
Ikke oplyst	494	5%
Ja, i høj grad	1413	15%
Ja, i nogen grad	4768	51%
Nej	2566	28%

Kompetenceudviklingen har bidraget til langsigtet forbedring af beskæftigelsesmuligheder

Som ovenfor nævnt er det vigtigt, at de kompetencer medarbejderen tilegner sig i et forløb, ikke er for specifikke og knyttet til en bestemt virksomhed. De tilførte kompetencer bør ideelt set være generelle og have en vis overførbarehed til andre arbejdssteder og holdbarhed i tid. Deltagerdata fra OPUS peger på, at dette hensyn i væsentligt omfang er tilgodeset, idet en ret stor andel (48 %) af deltagerne vurderer, at forløbet har givet dem bedre beskæftigelsesmuligheder på længere sigt.

Tabel 19: Har forløbet givet bedre beskæftigelsesmuligheder på kortere/længere sigt?

Vurdering	Antal	Andel
Ikke oplyst	522	6%
Ja, på kort sigt	1035	11%
Ja, på langt sigt	4504	48%
Nej	3185	34%

5. Kompetencecentrenes metodeudvikling

Et overordnet mål med projektet er at kompetencecentrenes institutioner skal udvikle sig fra blot at være leverandører af kurser til at indgå i et partnerskab med virksomhederne. Partnerskabet skal give bedre muligheder for at arbejde helhedsorienteret og inddrage uddannelse som et element i visionerne for udvikling af virksomheden på længere sigt. Dette afsnit sætter fokus på, hvilke nye metoder kompetencecentre har udviklet og afprøvet som til afdækning og imødekommelse af virksomhedernes kompetencebehov og de væsentligste erfaringer, der er gjort.

5.1. Nye kompetenceafklaringsmetoder

Mere dybdegående kompetenceafklaringsmetoder på både virksomhedsniveau og medarbejderniveau

Kompetencecentrenes institutioner har i projektet udviklet og afprøvet en lang række forskellige vejlednings- og kompetenceafklaringsmetoder, som både retter sig mod virksomhedsniveauet og medarbejderniveauet. Evalueringen peger overordnet på, at kompetencecentre i kraft af disse metoder har kvalificeret og udvidet deres dialog med virksomhederne således, at deres uddannelsesplanlægning og kompetenceudvikling har et mere langsigtet og helhedspræget perspektiv.

Uddannelsesinstitutionerne har gennem mange år arbejdet med uddannelsesplanlægning i forhold til virksomhederne. Dette er i princippet ikke noget nyt. Men det nye er, at kompetencecentrenes institutioner nu arbejder på at få uddannelsesplanlægning ind som en kerneydelse på lige fod med deres øvrige kerneydelser. De hidtidige, ”traditionelle” kerneydelser befinder sig typisk på det operationelle niveau og omfatter eksempelvis uddannelsesplaner og kursusgennemførelse. Den nye tilgang til uddannelsesplanlægning omfatter også ydelser på det strategiske og taktiske niveau.

Afklaring på virksomhedsniveau: Kobling af virksomhedens mål, strategi og kompetencebehov

Alle institutionerne i kompetencecentre har udvidet deres opsøgende virksomhed og dialog med virksomhedernes således at de søger at afklare kompetencebehov, der ligger ud over virksomhedens her-og-nu situation. Et fælles træk for centrene er, at de nu alle udvikler læringsforløb i tæt samarbejde med virksomhederne, hvilket ikke tidligere var tilfældet hos alle. Flere centre foretager systematisk dialog og afklaring i virksomhederne inden de går i gang med kursusudvikling. Den personlige kontakt til virksomhederne inden kursusudviklingen opleves at have betydet, at kompetenceudviklingsforløbene er blevet en større succes, fordi de er tilpasset kursisternes behov og daglige arbejdsrutiner.

Institutionerne i kompetencecentre har i dialogen arbejdet med forskellige metoder og koncepter, der kan systematisere og inspirere dialogen med virksomhedens ledelse. Eksempler på disse metoder/koncepter er:⁴

⁴ Cyklusmodellen og pletskudsmodellen er nærmere beskrevet i publikationen: Uddannelsesplanlægning og kompetenceafklaring.

- Erfaringer fra kompetencecentrenes udviklingsprojekter. Den findes på www.kompetencecentre.dk

Eksempler på afklaringsmetoder på ledelsesniveau

Cyklusmodellen, hvor virksomhedens uddannelsesplanlægning integreres i dens strategiproces og hvor uddannelsen planlægges og gennemføres ligesom en feriekalender. Modellen følger en trinvis proces med udvikling af delstrategi for kompetenceudvikling, medarbejdersamtaler, kompetenceudvikling og effektmåling af de gennemførte aktiviteter. Dette koncept henvender sig især til virksomheder, der ikke i forvejen har en formaliseret strategiproces. Her kan arbejdet med strategisk uddannelse give anledning til tilbagevendende formulering af mere fokuserede forretningsmæssige mål.

Pletskudsmodellen, hvor virksomheden trin for trin afklarer følgende spørgsmål:

- 1) SWOT: Hvilke udfordringer er der i fremtiden?
- 2) Forandringsanalyse: Hvilke forandringer og forbedringer er der brug for?
- 3) Jobprofiler: Hvilke job og kompetencer er der brug for?
- 4) Uddannelsesplan: Hvilke kompetencer skal medarbejderne have udviklet?
- 5) Læringsløsninger: Hvordan og hvor kan medarbejderne udvikle sig og lære?

Ovenstående er blot udvalgte eksempler på metoder, der er anvendt på virksomhedsniveau, og det er vigtigt at fremhæve, at mange af kompetencecentrenes institutioner hver især har udviklet og afprøvet egne metoder, der kombinerer forskellige former for fremtidsanalyse, SWOT-analyse, kompetenceklaring og effektmåling.

Afklaringsmetoderne systematiserer og synliggør processen både for virksomhederne og kompetencecenteret

Blandt kompetencecentrenes institutioner er den generelle erfaring, at de anvendte metoder synliggør den systematiske proces for kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning imellem skole og virksomhed. Synliggørelsen betyder, at både virksomheden og kompetencecenterets konsulenter får en fælles referenceramme og dermed overblik over processens trin samt de aktuelle opgaver, deltagere, ansvarsholdere og relevant støttemateriale/skemaer. Den ”interne” synlighed i kompetencecenteret er vigtig i forhold til kompetenceudviklingen af lærerne til den nye konsulentrolle i forhold til virksomhederne.

Det er også erfaringen, at metoderne og værktøjerne giver den bedste effekt, hvis konsulenterne kan plukke i værktøjerne, alt efter hvad der er relevant i forhold til den enkelte virksomheds behov og ønsker.

Afklaringsmetoderne har både eksterne og interne udfordringer

Selvom afklaringsmetoderne kvalificerer partnerskabet mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder, er de forbundet med udfordringer eksternt som internt. Eksternt er det i forhold til virksomhederne en udfordring at fastholde virksomhedernes opmærksomhed og engagement i processen, når analysearbejdet er gennemført, idet travlheden i virksomhederne kan gøre det vanskeligt for dem at undvære medarbejdere i forbindelse med kompetenceudviklingsaktiviteterne. Internt i kompetencecenteret, er det en udfordring, at inddragelsen af faglærere og vejledere skal indpasses i den daglige drift, og at det kan kræve en længere planlægningshorisont, end der er afsat i kompetencecenterprojektet.

Kompetenceafklaring på medarbejderniveau

Kompetenceafklaring på medarbejderniveau er i princippet heller ikke noget nyt, idet der er gennemført individuel realkompetenceafklaring og -vurdering i AMU regi i mange år. Men evalueringen peger på, at kompetencecentrenes institutioner i kraft af projektet har udviklet en mere udvidet, systematisk og kvalificeret brug af individuel kompetencevurdering. Dette kommer blandt andet til udtryk således:

- Større ensretning af den måde værktøjerne anvendes på i de involverede skoler. Blandt kompetencecentrene opleves det, at institutionerne gennem årene har udviklet hver deres metoder og værktøjer. Nu søger man i højere grad at udveksle erfaringer og ensrette værktøjerne.
- Udvikling af nye metoder til screening og realkompetencevurdering (IKV), der tager udgangspunkt i virksomheden og den enkelte medarbejders behov.
- Gennemførelse af individuel kompetencevurdering (herefter IKV⁵) af ledige (som dog finansieringsmæssigt ikke kan indgå i projektet).
- Forsøg med afprøvning af resultatmåling i forbindelse med virksomhedsforlagte uddannelsesforløb.
- Udvidelse af effektmålingsskema, hvormed det bliver muligt at lave en kvalitativ vurdering af uddannelsesforløb i forbindelse med opfølgende samtale med virksomheden.
- Udvikling af skemaer, der er tilpasset forskellige brancher.
- Anvendelse af IT-understøttelse til afklaring af medarbejderes kompetencebehov. Flere kompetencecentre har i forbindelse med projektet udviklet IT-understøttede tests og spørgeskemaværktøjer, der kan anvendes i afklaringen af medarbejdernes kompetencer. Erfaringen er, at virksomhederne og underviserne bruger mindre tid på afklaringen, og underviserne kan tilrettelægge undervisningen ud fra deltagernes reelle behov. Dog er det også erfaringen, at tilpasninger af sådanne værktøjer til den enkelte virksomheds behov og type kan være nødvendige.

Blandt kompetencecentrenes institutioner vurderes det, at projektet har styrket deres analytiske erfaring med definition og målbarhed af faglige, personlige og sociale kompetencer og nu har mere præcist overblik over hvilke præcise kompetencer, der kan tillæres indenfor AMU-lovgivningen.

5.2. Nye læringsformer og praksisnære uddannelses tilbud

Praksisnær kompetenceudvikling handler om at skabe sammenhæng mellem teori og praksis i en læringssituation. Tilgangen betyder, at tilrettelæggelsen af undervisningens mål og indhold tilstræber at bygge bro mellem teori og praksis ved aktivt at forsøge at inddrage læringskulturen fra arbejdspladsniveauet.

Hovedargumenterne for praksisnær kompetenceudvikling er, at den kan gøre undervisningen meningsfuld i forhold til deltagernes erfaringer fra praksis, og at den kan lette overførslen af den nye viden fra undervisningssituationen/uddannelsesforløbet til praksis. Ligeledes kan selve praksisnær kompetenceudvikling også føre viden den modsatte vej - fra virksomheden til uddannelsesinstitutionen, der får et dybere indblik i virksomhedens arbejdsprocesser og

⁵ Selv om der i projektperioden har været tale om både IKA og IKV, har vi i rapporten valgt kun at benytte IKV formuleringen.

kompetencebehov. Ydermere er det erfaringen, at mange medarbejdere med begrænset uddannelsesbaggrund foretrækker uddannelse, der tager afsæt i de konkrete erfaringer og den virkelighed, der er rammen for det daglige arbejde. Dermed kan praksisnær kompetenceudvikling for denne gruppe motivere til indlæring af mere teoretisk faglig viden og tilegnelse af mere komplekse færdigheder og kompetencer.

Kompetencecentrene har udviklet praksisnære tilbud i tæt samarbejde med virksomhederne.

Selvom projektperioden er slut igangsætter og afprøver kompetencecentrene stadig nye praksisnære tilbud til virksomhederne. Den fortsatte og løbende afprøvning af nye læringsformer peger på, at projektet har fremmet en nytænkende og eksperimenterende tilgang som et blivende element i kompetencecentrenes institutioner.

Kompetencecentrene har gennem projektet udviklet virksomhedstilpassede uddannelsesforløb, der tager udgangspunkt i deltagernes praktiske hverdag og udvikles i tæt samarbejde med virksomhederne.

De praksisnære tilbud har mange forskellige former med hensyn til *hvordan* og *hvor* man underviser. Hvordan man underviser handler om pædagogisk at skabe sammenhæng mellem teori og praksis gennem helhedsorientering, inddragelse af cases og/eller projektarbejdsform samt praksisrelateret undervisning. Hvor man som underviser kan være på virksomheden, på uddannelsesinstitutionen, andre lokaliteter eller en kombination.

De praksisnære former omfatter eksempelvis følgende:

- *Fyraftensmøder*, hvor undervisningen foregår i virksomheden eller andre rammer end uddannelsesinstitutionen. Flere kompetencecentre forsøger på den måde at gøre op med den blokering, som mange har overfor traditionel skoleundervisning.
- *Kompetenceudvikling, hvor "bløde" kompetencer kombineres med faglige kompetencer*. Et kompetencecenter gennemfører eksempelvis en række forskellige praksisnære efteruddannelsestilbud således, at de tilfører træning i personlige kompetencer samtidig med, at kursister modtager faglig undervisning, f.eks. inden for stillads og rigning. Derved bliver de "bløde" elementer mere fagligt relaterede og virksomhedsspecifikke.
- *Sidemandsoplæring*, som er tilpasset virksomhedens behov og driftsopgaver. Uddannelsesforløbet kan være tilrettelagt som virksomhedsforlagt undervisning, hvor den udstationerede faglærer fungerer i en fleksibel lærerrolle som underviser, vejleder og konsulent og sparringspartner i henhold til de(t) valgte uddannelsesmål.
- *Splitforløb*. Kurser splittes op i mindre moduler og kombineres med hjemmeopgaver og andre aktiviteter på virksomheden. I mange brancher har kompetencecentrene erfaret at virksomheder og deltagere bedre kan overskue et 1+2+1 forløb end et firedagskursus.
- *Kombination af flere læringsformer*. F.eks. tilstedeværelsesundervisning og e-learning på arbejdspladsen og/eller hjemmeopgaver, hvor kursisterne mellem kursusdagene skal observere og nedskrive det de har lært teoretisk, og kobler det på faglige oplevelser i deres hverdag.
- *Anvendelse af case-baseret undervisningsmateriale* - med udgangspunkt i praksisnære problemstillinger.

Virksomhederne er generelt tilfredse med de praksisnære tilbud

Blandt kompetencecentrenes institutioner opleves det, at virksomhederne generelt er tilfredse med de praksisnære tilbud og den fleksibilitet, de giver. Det, at undervisningen kan være virksomhedsforlagt, tilgodeser virksomhedernes travlhed og vanskeligheder ved at undvære medarbejdere i forbindelse med undervisning.

En udfordring kan dog være, at også virksomheder tænker traditionelt. Dette betyder, når der tilbydes nye læringsformer og ydelser som f.eks. sidemandsoplæring, så foreslår nogle virksomheder i stedet almindelig klasseundervisning, da det er det, de kender til, og det produkt de ønsker.

Dog kan tilbud blive for virksomhedstilpassede

En erfaring fra projektet er, at tilbudene om praksisnær kompetenceudvikling bør afbalancere graden af virksomhedstilpasning og den generelle anvendelighed af de lærte kompetencer.

Dette betyder, at det på den ene side skal sikres, at virksomhedens og medarbejdernes erfaringer bliver inddraget og udnyttet i undervisningssammenhæng. På den anden side skal det undgås, at undervisningen tilpasses virkeligheden på den enkelte virksomhed i en grad, så den viden og de færdigheder, som den enkelte tilegner sig, ikke kan bruges generelt.

Kobling af generel viden til medarbejderens konkrete hverdag er en vigtig udfordring

Blandt institutionerne i kompetencecentrene opleves det som en udfordring at etablere en god sammenhæng for kursisterne mellem det generelle og det konkrete i undervisningens indhold. Især for uddannelsesuvante medarbejdere er det vigtigt, at undervisningen er meget praksisnær og, at de kan se et "konkret produkt fra kursusdagen", som de kan arbejde videre med. At overføre viden fra generelle cases og øvelser til egen hverdag kan være svært, og man kan risikere, at deltagerne oplever indholdet som abstrakt og uvedkommende.

Erfaringen er, at for at sikre en god kobling mellem den generelle, tilegnede viden og medarbejderens hverdag er det vigtigt med opfølgning fra uddannelsesinstitutionen efter kursets gennemførelse med henblik på at nyttiggøre den ny viden i hverdagen. Opfølgningen kan f.eks. omfatte sparring fra uddannelsesinstitutionen, fælles evaluering af kompetenceudviklingsaktiviteter og sidemandsstøtte, hvor medarbejderne parvis støtter hinanden i at fastholde og bruge det lærte.

"Før- og efterydelser" er vigtige for at kvalificere tilbudene og fastholdelse af deres effekt

Institutionernes erfaring er, at praksisnære tilbud kræver grundig forberedelse og opfølgning i virksomheden. Dette kan dels ske i form af "før-ydelser", hvor virksomheden modtager besøg, og hvor indholdet i kurserne planlægges. Dette er for at sikre en implementering efterfølgende og at koble undervisningen mere til kursisternes dagligdag. Dels i form af "efterydelser", hvor konsulenter fra kompetencecenteret besøger virksomheden og foretager opfølgning i forlængelse af kursus med henblik på at repetere det lærte og hjælpe med, at det bliver overført til det praktiske arbejde. Eksempelvis når indholdet vedrører ergonomi, kommunikation i teams og LEAN.

Også intern læringseffekt i kompetencecentrene

Virksomhedsforlagt undervisning og praksisnær kompetenceudvikling er ikke noget nyt, men blev også gennemført før projektet. Det nyskabende har været, at kompetencecentrene i

projektperioden i højere grad har tilrettelagt virksomhedsforlagt undervisning og praksisnære tilbud i samarbejde med andre institutioner. Dette bidrager til, at kompetencecentre bedre har kunnet sikre rette kompetence til rette leverance. Tidligere var der tendens til, at den enkelte uddannelsesinstitution mere så sig selv som total-leverandør af et koncept.

Effekten af de gennemførte aktiviteter vurderes blandt institutionerne i kompetencecentre at være, at underviserne har øget deres kompetencer mht. at udføre konsulenttydelser og at blive mere markedsorienterede. Flere undervisere er blevet trænet i at gennemføre undervisning på andre måder og at få erfaring med, at lærerrollen ikke kun består i at undervise i et klasselokale på skolen. Det er en pædagogisk udfordring, som de fleste synes er meget relevant og interessant. De følger med i, hvad der sker i virksomhederne, kan motivere kursister gennem praksisnær undervisning og kan koble teori med konkret praksis. Derudover sikres en bedre kobling mellem det, der læres på skolen, og det der er relevant i jobbet. Nogle undervisere bruger det som springbræt til at få en kontakt for en senere virksomhedspraktik.

6. Kompetencecentrenes udvikling af organisation og netværk

Undervisningsministeriets udvælgelse af de 15 kompetencecentre i maj 2006 skete efter en forudgående ansøgningsrunde, hvor uddannelsesinstitutioner landet over efter eget valg kunne etablere samarbejdsrelationer med andre uddannelsesinstitutioner, der udbyder voksen- og efteruddannelse samt andre relevante aktører i regionen..

Men at fungere som ét samlet kompetencecenter er langt fra gjort med, at en række uddannelsesinstitutioner af navn erklærer sig som del af et center. Kompetencecentrenes organisering af arbejdet og deres opbygning af kompetencer er en omfattende proces, der strækker sig over hele projektperioden.

Dette afsnit sætter fokus på, hvorledes institutionerne i kompetencecentrene har organiseret og forankret indsatsen - det være sig internt såvel som eksternt:

- Hvilken intern kompetenceudvikling og organisatorisk udvikling er der sket i uddannelsesinstitutionerne?
- Hvilke eksterne netværk og samarbejdsrelationer har centrene etableret med andre aktører? Det vil sige f.eks. uddannelsesinstitutioner, faglige udvalg, erhvervsråd, regionen? Det belyses herunder, hvad netværkene samarbejder om, og hvilken betydning de har.
- Hvilke forskellige modeller for kompetencecentrenes organisering kan identificeres? Det diskuteres hvilke fordele og ulemper der er forbundet med de forskellige modeller.

6.1. Centrenes interne kompetenceudvikling og organisatoriske udvikling

Kompetenceudvikling og organisatorisk udvikling på uddannelsesinstitutionerne

Institutionerne i kompetencecentrene har gennemført en lang række interne udviklingsaktiviteter, der gennem projektperioden har involveret et voksende antal medarbejdere. Dels i forhold til en styrkelse af de faglige kompetencer og dels i forhold til et bedre og bredere samarbejde på tværs i organisationen. Mange af centrene har i forbindelse med denne kompetenceudvikling og organisatoriske udvikling hentet hjælp fra eksterne konsulenter.

Mange af institutionernes interne kompetenceudviklingsaktiviteter har været rettet mod at uddanne medarbejdere til konsulentrollen og den opsøgende kontakt i forhold til virksomhederne. Målet er at befordre skiftet fra udbudsstyret til efterspørgselsstyret virksomhed, hvilket betyder, at konsulenten både skal kunne planlægge, gennemføre og evaluere det opsøgende arbejde og kompetenceudviklingen.

Det varierer mellem institutionerne i kompetencecentrene, hvilke medarbejdergrupper de vil gøre til virksomhedskonsulenter. Nogle centre har gjort den erfaring, at man bør samle virksomhedskontakten hos nogle særlige kompetencekonsulenter i stedet for at forsøge at gøre faglærere til virksomhedskonsulenter. Andre institutioner foretrækker en mere bred tilgang, hvor alle hidtidige konsulenter og faglærere i princippet skal kunne være virksomhedskonsulenter.

Opgjort kvantitativt har i alt ca. 584 medarbejdere i kompetencecentrenes institutioner deltaget i interne udviklingsaktiviteter, hvilket betyder at projektet dermed har opfyldt den kvantitative målsætning om deltagelse af 375 ledere/medarbejdere/lærere på uddannelsesinstitutionerne i kompetenceudvikling mv. Dette betyder, at institutionerne i kompetencecentre nu mandskabsmæssigt har flere ressourcer at trække på til arbejdet med virksomhedskontakten.

Tabel 20: Antal medarbejdere, der har deltaget i interne udviklingsaktiviteter (pr. 30. november 2007).

Kompetencecenter	Antal medarbejdere
AMU Fyn	15
AMU Vest	45
AMU Syd	130
Holstebro Tekniske Skole	ca. 30
Niels Brock Copenhagen Business College	ca. 27 ⁶
EUC Lolland	75 ⁷
EUC Midt	40
Bornholms Erhvervsskole	10
Erhvervsakademiet Nordsjælland (Hamlet)	15
Selandia	50
Silkeborg Tekniske Skole	25
Vitus Bering	ca. 35
Aalborg Tekniske Skole	30
AMU Nordjylland	19 ⁸
Aarhus tekniske Skole	38
I alt	584

Kompetencecentrenes selvevalueringer peger på, at den interne udvikling generelt set har medvirket til en øget dialog på tværs i organisationen og, at den interne kompetenceafklaring har styrket engagementet hos de deltagende medarbejdere. Den interne kompetenceudvikling har yderligere været med til at skabe en fælles platform og personlige relationer for de involverede medarbejdere, hvilket nogle steder har været med til at udjævne de kulturelle forskelle imellem samarbejdspartnerne i et kompetencecenter. I flere kompetencecentres institutioner - særligt dem som er placeret på en fusions-skole - har den interne kompetenceudvikling medført øget kendskab til VEU generelt samt til efteruddannelsesmulighederne i lokalområdet.

Nogle af kompetencecentrenes institutioner peger imidlertid også på udfordringer med at få faglærergrupperne engageret i projektet og skabe en tættere kontakt mellem faglærerne og

⁶ I marts 2007 blev de 27 opgivet som: 14 fra NB, 2 fra TEX, 2 fra VUC, 5 fra KTS og 4 fra SOSU, og der henvises hertil for november.

⁷ Opgivet som 75 intern kompetenceregistrering og intern kursusaktivitet

⁸ Heri er ikke medregnet alle CARMA's medarbejdere, der har arbejdet på projektet.

konsulenterne. Konsulent er traditionelt den, der tager ud i virksomhederne og undersøger uddannelsesbehovene, men uden nødvendigvis at have de rette faglige kundskaber i forhold til en virksomheds produktion. En konsulent kan derfor have brug for hjælp af en faglærer i forhold til selve kompetenceafklaringsforløbet. Dette er en uvant situation for faglærerne.

De interne koordinerings- og udviklingsaktiviteter er blevet mere formaliserede i løbet af projektet

En gennemgang af kompetencecentrenes selvevalueringsrapporter peger på, at der i løbet af projektperioden er sket en stigende formalisering af koordinerings- og udviklingsaktiviteterne i kompetencecentrenes institutioner. Eksempelvis afholdes der nu i en del af centrene faste statusmøder, hvor man koordinerer kundekontakt, aktiviteter, markedsføring og dokumentation. Flere centre anfører, at man nu fremover har en mere systematiseret, tværinstitutionel kontakt til virksomhederne, hvor fokus mere er på den rigtige udbyder til den rigtige kunde.

Ligeledes er der blandt institutionerne i kompetencecentrene nu mere formaliserede processer for intern erfaringsspredning til kompetencecentrenes øvrige medarbejdere f.eks. i form af nyhedsbreve og seminarer samt effektmåling og dokumentation af indsatsen. Flere kompetencecentre er i kraft af projektet i gang med at definere nye underviserroller og administrative jobprofiler.

En vedvarende udfordring i den interne udvikling af kompetencer og organisation var at samle centrets ansatte og få afsat tid og ressourcer til aktiviteterne. Det opleves som vanskeligt at få hele organisationen til at prioritere intern uddannelse og at få frigjort de involverede medarbejdere fra de daglige opgaver. Samtidig betoner flere institutioner dog, at det er vigtigt at samle de involverede til fælles møder for at alle får en fælles ramme og for at skabe rum for erfaringsudveksling.

6.2. *Kompetencecentrenes eksterne netværksdannelse*

Når uddannelsesinstitutioner samles i kompetencecentre er de ikke sig selv nok. Etableringen af samarbejde og netværksdannelse med andre uddannelses- og erhvervspolitiske aktører i regionen er en vigtig faktor til at styrke kompetencecenterets indsats.

For det første kan samarbejde med øvrige aktører, som f.eks. faglige organisationer, erhvervsråd og brancheorganisationer være et vigtigt trinbræt til at nå målgruppen af små og mellemstore virksomheder, der er uvante med efteruddannelse. Samarbejdet med sådanne aktører kan støtte og kvalificere uddannelsesinstitutionernes opsøgende virksomhed.

For det andet kan et kompetencecenter, især i den etableringsfase som projektperioden har udgjort, have behov for tilførsel af viden, rådgivning og konsulentbistand. F.eks. i forbindelse med interne kursusaktiviteter for centerets medarbejdere og i forbindelse med udvikling af koncepter, analyser og IT-baserede redskaber.

For det tredje kan samarbejde med regionen og de regionale vækstfora bidrage til at kompetencecentrenes indsats koordineres med de givne regionale målsætninger for innovation, erhvervsudvikling og beskæftigelsesfremme.

Alt i alt kan et kompetencecenter have behov for en bred vifte af forskellige samarbejdspartnere på regionalt niveau.

I deres selvevalueringer er kompetencecentrene blevet bedt om at angive, hvilke aktører på regionalt niveau de samarbejder med og om hvad. På baggrund af deres angivelser er nedenfor i tabel 21 opstillet et oversigtsskema over de typer af aktører, som de har nævnt.

Tabel 21 viser, at det varierer en del mellem kompetencecentrene, hvilke regionale aktører der samarbejdes med, og hvor mange typer det enkelte kompetencecenters samarbejdsrelationer omfatter. Samarbejdsrelationer til erhvervsråd, faglige organisationer og andre uddannelsesinstitutioner er de mest udbredte.

Samarbejde med regionen er kun angivet af ca. halvdelen af kompetencecentrene. Dette indikerer, at samarbejdet givetvis stadig er i en form for opstart og kan udbygges. En af årsagerne kan være, at udviklingen og eksplicitering af regionale strategier og uddannelsesinstitutionernes rolle i forhold til dette endnu er forholdsvis svagt funderede.

Tabel 21: Kompetencecentrenes samarbejdsrelationer med andre aktører

	Andre KC'er	Job-centre	Region/Vækst-forum	Faglige organisationer	Vækst-huse	Erhvervs råd/turist-råd	Andre udd. institutioner	Kon-sulent firmaer
AMU Fyn	•		•	•				
AMU Vest							•	•
AMU Syd		•	•	•		•	•	•
Holstebro Tekniske Skole	•	•	•	•		•	•	
Niels Brock Copenhagen Business College			•					•
EUC Lolland				•		•	•	•
EUC Midt	•	•		•			•	
Bornholms Erhvervsskole	•		•			•	•	
Erhvervsakademiet Nordsjælland (Hamlet)						•		•
Selandia		•	•		•		•	
Silkeborg Tekniske Skole	•			•		•	•	
Vitus Bering	•					•	•	
Aalborg Tekniske Skole								•
AMU Nordjylland	•		•	•	•	•	•	
Aarhus tekniske Skole					•		•	•

Indholdet af samarbejdsrelationerne varierer selvsagt meget fra center til center og afhængigt af, hvilke typer regionale aktører, der er tale om. Nedenstående oversigt sammenfatter i punktform, hvad indholdet af samarbejdsrelationerne typisk er.

Aktør	Samarbejdets indhold
Andre KC'er	Videndeling og erfaringsudveksling. Samarbejde om kompetenceudvikling af medarbejdere i KC'et. Udvikling af uddannelseskoncepter.
Jobcentre	Identifikation af ledige til uddannelsesforløb. Etablering af uddannelsesforløb f.eks. voksenlærlingeforløb. Organisering af virksomhedspraktik.
Region/ Vækstforum	Information om kompetencecenterets aktiviteter. Identifikation af samarbejdsflader.
Faglige organisationer	IKV. Informationsmøder for virksomheder. Koordinering og kvalificering af virksomhedskontakt. Formidling i medlemsblade.
Væksthuse	Etablering af virksomhedsnetværk.
Erhvervsråd/ Turistråd	Kvalificering af virksomhedskontakt. Etablering af virksomhedsnetværk. Information om kompetencecenterets aktiviteter og tilbud til virksomheder og medarbejdere.
Andre uddannelses institutioner	Etablering af kurser af varierende indhold. - Lige fra kurser i dansk for udlændinge til løfteteknik for sosu-medarbejdere.
Konsulentfirmaer	Udvikling af uddannelseskoncepter. Markedsanalyser. Uddannelse af kompetencecenterets medarbejdere. Coaching. Effektmåling.

6.3. *Forskellige modeller for kompetencecentrenes organisering*

Kompetencecentre har haft stor metodefrihed i valg af samarbejdspartnere og intern organisering

Efter en ansøgningsprocedure gav Undervisningsministeriet i foråret 2006 tilskud til 15 forsøg med regionale kompetencecentre.

Undervisningsministeriets daværende opfordring i forbindelse med ansøgningsproceduren var, at centrene skulle samle alle relevante lokale samarbejdspartnere i et aktivt og inspirerende samarbejde - både virksomheder og uddannelsesinstitutioner, erhvervsorganisationer, vækstfora, arbejdsmarkedets parter og andre relevante aktører. Det blev fra ministeriets side fremhævet, at jo flere der spiller med, jo større er muligheden for, at kompetencecentre i fremtiden bliver en afgørende medspiller i den regionale erhvervsudvikling.

Kompetencecentre har således haft ret vide rammer for hvilke og hvor mange uddannelsesinstitutioner og andre regionale aktører de ville etablere samarbejde til, hvad samarbejdet skal omfatte, og under hvilke former samarbejdet skulle organiseres. Ydermere udgør de 15 kompetencecentre en meget forskelligartet gruppe med hensyn til art og størrelse.

I lyset af den store metodefrihed, som kompetencecentre har haft i deres valg af organisering er det derfor vigtigt, at slutevalueringen uddrager deres erfaringer om organiserings udfordringer samt fordele og ulemper ved forskellige organiseringsmodeller.

Tre modeller for organisering tegner sig

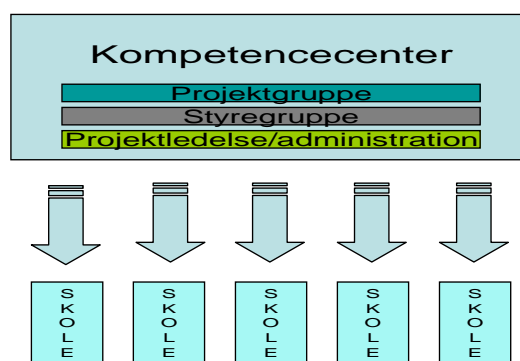
Indledningsvis skal det fremhæves, at det er svært at foretage en entydig typeinddeling af kompetencecentrenes organisering. For kompetencecentrenes organisering er i realiteten en dynamisk størrelse, der er i stadig bevægelse gennem hele projektperioden i kraft af de erfaringer kompetencecentrene gør undervejs.

På baggrund af gennemgang af kompetencecentrenes ansøgninger og selvevalueringer tegner der sig overordnet følgende modeller for organiseringen:

1. "Pyramiden"
2. "Det centralt styrede samarbejde"
3. "Den flade struktur".

Model 1: "Pyramiden"

Denne model er karakteriseret ved, at én uddannelsesinstitution fungerer som leder af kompetencecentret og inddrager andre uddannelsesinstitutioner i regionen til samarbejde om enkelte konkrete opgaver, uden at sidstnævnte institutioner indgår som en formaliseret del af centerets ledelse. Uddannelsesinstitutionen, der fungerer som leder, har internaliseret kompetencecentrets ledelse og administrative opgaver hos sig selv, det være sig i projektgruppe, styregruppe og projektledelse/administration. Uddannelsesinstitutionen, som udgør kompetencecenterets ledelse, har eneansvaret for opgaver og medfinansiering.



Der er relativt få af de 15 kompetencecentre, der kan kategoriseres som denne model. Et eksempel er Vitus Bering Danmark, der i sig selv er resultatet af en række fusioner mellem uddannelsesinstitutioner, og som favner bredt - fra ungdomsuddannelser, lærlingeuddannelser, HF og HTX til ingeniøruddannelser, pædagogiske, byggetekniske og merkantile videregående uddannelser samt et omfattende udbud af kurser og efteruddannelser. Derudover havde Vitus Bering i forvejen, dvs. inden projektet, et omfattende netværk af samarbejder med uddannelsesinstitutioner i det meste af Jylland. Vitus Bering ser det derfor som kompetencecenterets mål at bygge videre på og styrke disse eksisterende samarbejdsrelationer.

Kompetencecentret har jf. sin ansøgning organiseret ledelsen således, at projektet organisatorisk er placeret i CEU erhverv og ledes af en lille gruppe bestående lederen for CEU Erhverv, en projektleder og en projektkoordinator.

Overordnet har Vitus Bering Danmark positive erfaringer med den anvendte model for organisering og oplever i kraft af projektet at have fået styrket de interne samarbejdsrelationer samt relationerne mellem de lokale uddannelsesinstitutioner. Centret oplyser også at have fået en markant øget omsætning.

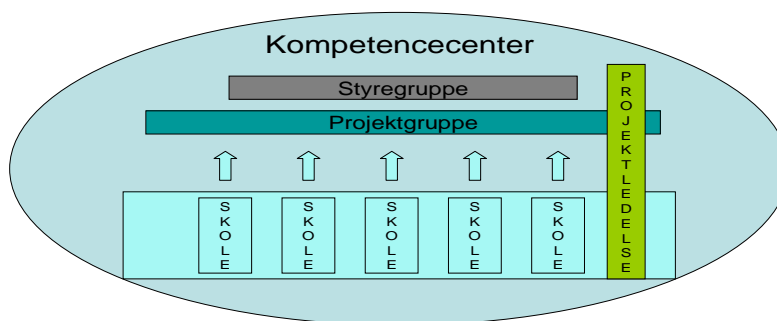
Et andet kompetencecenter, der i en vis grad kan kategoriseres som ”pyramidemodellen” er Niels Brock (Kompetencecenter Storkøbenhavn), hvor Niels Brocks bestyrelse og topledelsen har en central strategisk rolle at spille i forbindelse med virkeliggørelsen af kompetencecenteret. Dog har Niels Brock også etableret en styregruppe, der repræsenterer forskellige interessenter og samarbejdspartnere, og som skal bidrage med idéer og overvejelser i forbindelse med formidling, udbredelse og implementering. Niels Brock har dog senere gjort den erfaring, at det er nødvendigt, at samarbejdspartnerne skal forpligtes mere ved evt. at bindes økonomisk til projektet. Udfordringen opleves som værende at få kompetencecentret fasttømret og forankret i organisationerne, således at det ikke blot regnes for at være et midlertidigt projekt.

Fordele og ulemper ved ”Pyramidemodellen”

Tilsammen peger disse erfaringer på, at en mulig ulempe ved pyramidemodellen er, at det kan være vanskeligt for den ”eneansvarlige” uddannelsesinstitution at motivere øvrige uddannelsesinstitutioner til at forpligte sig i samarbejdet.

Pyramidemodellen virker mest velegnet hos større institutioner som f.eks. Vitus Bering Danmark, der i forvejen har omfattende interne og eksterne samarbejdsrelationer. Set i lyset af Vitus Bering Danmarks størrelse forekommer pyramidemodellen med den eneansvarlige institution at være velbegrunder, idet Vitus Bering Danmark i sig selv kan siges at udgøre et stort center, der favner mange forskellige af de udbudte uddannelser i regionen og har eksisterende samarbejdsrelationer inden projektet. Vitus Bering Danmark har således kunnet arbejde målrettet med at udnytte synergier mellem såvel egne institutioner som andre uddannelsesinstitutioner.

Model 2: "Det centralt styrede samarbejde"



Denne model har det fællestræk med model 1, "Pyramiden", at en af institutionerne er projektleder og koordinerer arbejdet mellem de deltagende institutioner. Forskellen er, at de deltagende institutioner i denne model har en mere formaliseret repræsentation i en form for fælles organ. Repræsentationen kan variere fra at være i rådgivende "mødefora" eller "følgegruppe" med en bred vifte af aktører, til mere styrende organer såsom styregruppe eller projektgruppe. Modellen hedder det centralt styrede samarbejde, fordi der er en institution, der har påtaget sig lederskabet. Nogle opgaver delegeres til de øvrige institutioner, men hovedprincippet er, at opgaver og ansvar i begrænset omfang deles.

Dette er den model, der passer på flertallet af kompetencecentre, som på forskellig måde har repræsenteret de øvrige deltagende institutioner i styregrupper, projektgrupper og andre former for mødefora, hvor øvrige institutioner og aktører følger projektets aktiviteter.

Et eksempel på denne model er AMU Syd, der har placeret projektets ledelse i en intern projektgruppe og bestyrelse bemandet af AMU Syd alene, mens organet "det lokale mødeforum" repræsenterer en bred vifte af andre uddannelsesinstitutioner samt virksomhedsnetværk, erhvervsråd, videnparker, jobcentre og andre regionale aktører. I dette forum er der i projektperioden etableret konkrete samarbejdsaftaler mellem den projektledende institution og de øvrige ad hoc.

AMU Syd har haft positive erfaringer med den centraliserede styring af centeret og begrunder det især med tyngden af de administrative krav til dokumentation og rapportering. AMU Syd vurderer, at det omfattende administrative arbejde varetages bedst af en mindre gruppe af medarbejdere, som i forvejen arbejder tæt sammen på samme institution.

Et andet eksempel er Aarhus tekniske Skole, der som projektansvarlig har etableret kompetencecenter sammen med Aarhus Købmandsskole. Der er etableret en fælles styregruppe og en tovholderfunktion på Aarhus tekniske Skole og Aarhus Købmandsskole.

Derudover er der etableret en følgegruppe med repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter og den lokale beskæftigelsesindsats. Følgegruppen har rådgivende funktion i forhold til kompetencecenteret. Aarhus tekniske Skole vurderer, at modellen overordnet har fungeret godt, idet der har været et tæt samarbejde med Aarhus Købmandsskole, mens samarbejdet med de andre uddannelsesinstitutioner har været mere løst koblet. Det løst koblede samarbejde er bl.a. mundet ud i en fælles markedsføringsstrategi, der vil blive annonceret og komme ud til forskellige virksomheder.

Et tredje eksempel er EUC Midt, hvor centrets ledelse er placeret hos EUC Midt, mens et bredere forum repræsenterer andre uddannelsesinstitutioner og regionale aktører, herunder bl.a. Vækstforum Region Midtjylland, Viborg Stor Kommune, Viborg Handelsskole, Silkeborg Tekniske skole og Silkeborg Handelsskole, Skive Handelsskole, VUC i Skive og Viborg, Asmildkloster Landbrugsskole, Viborg Egnens Erhvervsråd og Håndværksrådet.

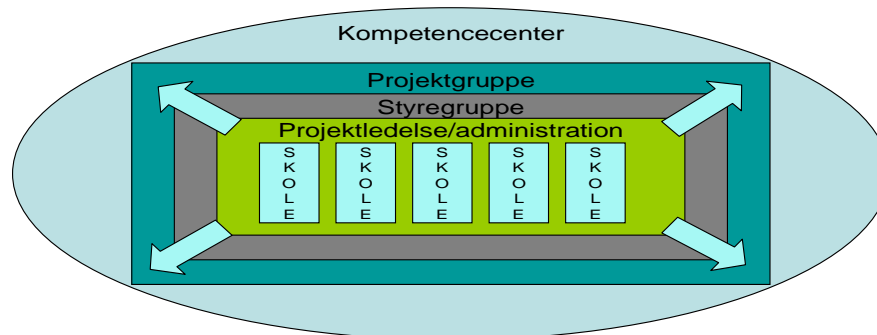
Fordele og ulemper ved "Det centralt styrede samarbejde"

Kompetencecentrenes erfaringer i selvevalueringerne peger på, at der er både fordele og ulemper ved modellen "Det centralt styrede samarbejde". Hovedfordelene er, at modellen styrimsmæssigt giver den projektansvarlige institution mere overskuelighed og manørefrihed. Dels fordi den projektsansvarlige institution kan koncentrere sig om at samarbejde med den eller de institutioner, der etableres aftaler med ad hoc undervejs og dels fordi den projektansvarlige institution efter eget valg kan gøre brug af de ideer og råd, der fremkommer i de brede mødefora, hvor andre uddannelsesinstitutioner og regionale aktører er repræsenteret. Den projektansvarlige institution har dermed større manøvreedygtighed, idet den ikke har forpligtet sig til fælles enighed med de øvrige samarbejdspartnere.

Ydermere har modellen, set i relation til Socialfondens dokumentationskrav, den fordel, at den samler projektledelse og det administrative arbejde på samme institution. Nærheden mellem projektledelse og administration kan også øge overskuelighed og effektivitet. På den anden side kan modellen have den svaghed, at det kan være vanskeligere for den projektansvarlige institution at engagere ledelse og medarbejdere i de uddannelsesinstitutioner, der er løsere tilknyttet i de fælles mødefora.

Model 3: Flad struktur

I denne model er de involverede uddannelsesinstitutioner ligeværdigt repræsenteret i kompetencecenterets ledelse. En institution påtager sig ansvaret for administrationen, men alle har del i ansvaret for kompetencecenterets opgaver og økonomi.



Der er enkelte kompetencecentre, der har organiseret sig på denne måde.

Et eksempel er Holstebro Tekniske Skole, som har etableret en styregruppe med en repræsentant for hver af seks øvrige erhvervsskoler, der indgår i kompetencecenteret. Den projektledende institution, Holstebro Tekniske Skole, er sekretær for styregruppen. Ligeledes er der oprettet et projektsekretariat, hvor hver af de seks erhvervsskoler stiller en medarbejder til rådighed som kontaktperson.

Den tværgående styring af kompetencecenteret kommer derudover til udtryk ved, at der er dannet tre udviklingsgrupper på de enkelte erhvervsskoler samt på tværs af erhvervsskolerne med henblik på at forestå konkrete udviklingsopgaver, gennemførelse af pilotforsøg, IT-relaterede opgaver mv. Projektsekretariatet giver support til udviklingsgrupperne.

Kompetencecenterets erfaring med modellen er, at den kræver et omfattende koordineringsarbejde mellem de seks uddannelsesinstitutioner, der er partnere i projektet. Denne koordinering omhandler især det administrative arbejde, der opleves som belastende, især for de institutioner, der ikke har prøvet at arbejde med socialfondsmidler. Det øger koordineringsbyrden, at ingen af parterne har samme fysiske lokalisering. Modellen kræver derfor, at projektledelsen er i intens dialog med både det administrative personale samt styregruppen.

Et andet eksempel er AMU Fyn, der som ansvarlig for kompetencecenteret har organiseret sig i et tæt samarbejde med fire uddannelsesinstitutioner på såvel styregruppeniveau som på udførende niveau. Følgende uddannelsesinstitutioner indgår som samarbejdspartnere; TietgenSkolen, Dalum Uddannelsescenter, Svendborg Erhvervsskole og VUC Fyn.

AMU Fyns erfaringer med modellen er overordnet positive, idet det er lykkedes at etablere et godt samarbejde og at iværksætte tværinstitutionelle aktiviteter i virksomhederne, der udnytter institutionernes respektive kompetencer. Eksempelvis indenfor LEAN i administration, hvor AMU Fyn har stor erfaring med LEAN i produktionsprocesser, men ingen erfaring med

administration og handelsvirksomheder. Omvendt har Handelsskolen stor indsigt i administrationsområdet og i handelsvirksomheder, men ingen erfaring med LEAN.

På den anden side har det taget lang tid og krævet en stor indsats at etablere et operationelt og velfungerende samarbejde på tværs af institutionerne. De væsentligste barrierer drejer sig interne forhold: Dels er det en barriere, at hovedparten af de involverede medarbejdere fra uddannelsesinstitutionerne er lærere, som er begrænset fleksible pga. overenskomstmæssige forhold. Dels er det en barriere, at uddannelsesinstitutionerne har meget forskellige kulturer, og der er stor forskel på de deltagendes erfaringsgrundlag, baggrunde og tilgange.

Fordele og ulemper ved model 3: Den flade struktur

Kompetencecentrenes erfaringer peger på, at styrken ved model 3 er, at institutionerne er forpligtet i et ligeværdigt samarbejde, og at dette er en vigtig faktor for en udvikling af ”ægte” tværinstitutionelle tilbud til virksomhederne.

Ligeledes synes modellen at have den fordel, at den bidrager til tværinstitutionelle samarbejdsrelationer, som har holdbarhed udover selve projektperioden. AMU Fyn er et eksempel på dette, idet dette kompetencecenter allerede midt i projektperioden tog initiativ til et strategiarbejde, der skal sikre kompetencecentrets videreførelse efter projektperioden. AMU Fyn forventer i fremtiden at iværksætte yderligere tværinstitutionelle tilbud sammen med de øvrige uddannelsesinstitutioner.

På den anden side er udfordringen ved modellen, at den kræver en stor koordinerings- og forhandlingsmæssig indsats. Spredningen af ansvaret for opgaver og økonomi på flere geografisk adskilte institutioner øger den koordineringsmæssige opgave. Da nogle institutioner i denne sammenhæng har haft begrænset erfaring med Socialfondens dokumentationskrav, er det ressourcekrævende at skulle opbygge denne administrative kompetence på hver institution.

7. Udviklingsprojektets forankring og videreførelse

Projektet ”Kompetencecentre i lærende regioner” har været fra juni 2006 til udgangen af 2007, dvs. i ca. halvandet år. Dette er relativt kort tid i forhold til den tid det kræver at organisere det interne samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne og kontakten til nye, uddannelsesuvante virksomheder.

I lyset heraf skal projektet ”Kompetencecentre i lærende regioner” langt fra opfattes som en proces, der starter og stopper på halvandet år. Projektet skal i lige så høj grad opfattes et tiltag, der skal sætte positive cirkler i gang i form af et styrket samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner, virksomheder og øvrige regionale aktører i forhold til VEU-indsatsen.

Dette afsnit sætter derfor fokus på, hvorvidt projektet har sat sig varige spor. Herunder behandles følgende spørgsmål:

- Hvorvidt der forventes fortsat samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne efter projektets afslutning?
- Er der et styrket fokus på VEU og AMU-aktiviteter, hos institutioner, der ikke har det som deres kerneaktivitet?
- Hvorvidt der er etableret økonomisk bæredygtige aktiviteter på i forhold til VEU-indsatsen i de små og mellemstore virksomheder?
- Hvorvidt har kompetencecentrenes institutioner opstillet strategiske mål for den fremtidige indsats?

7.1. **Samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne efter projektets afslutning**

Projektet har styrket uddannelsesinstitutionernes fortsatte samarbejde efter projektperioden
Evalueringen peger på, at kompetencecenterformen og de tilførte projektmidler alt andet lige har medført mere varige samarbejdsrelationer, end der ellers ville være skabt.

Generelt er der blandt kompetencecentrenes projektledere konkrete planer om fortsat samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne, og hos nogle institutioner, som har indgået i kompetencecentre, er der planer om et udvidet samarbejde, der også involverer nye uddannelsesinstitutioner i forhold til tidligere. Institutionerne fortsætter samarbejdsrelationerne i regi af nye regionale programmer og voksenvejledningsnetværkene.

Eksempler herpå er blandt andet AMU Fyn, der fortsætter i voksenvejledningsnetværket ”Uddannelse Fyn”, hvor der også er kommet fire nye skoler med.

Et andet eksempel er Selandia, der udover de seks institutioner fra Kompetencecenterprojektet nu har etableret samarbejde med de øvrige 14 (af de 20 uddannelsesinstitutioner på

VEU-området, som deltager i KLAR-projektet). De kommer fra de tidligere Vestsjællands, Storstrøms og Roskilde amter.

Kompetencecenter Århus tekniske Skole fortsætter dels arbejdet som projektleder på voksenvejledningsnetværket "Østjysk Center for Erhvervskompetencer" og dels i regi af Region Midt' initiativ Kompetenceplatformen, som skal igangsætte, understøtte og inspirere i kontakten mellem regionens virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

Der tages læring med fra kompetencecenterprojektet

Institutionerne i kompetencecentrene vurderer, at de tager vigtig læring og erfaring med sig i det videre fremtidige arbejde. Herunder dels erfaring om hvorledes VEU og AMU-aktiviteter kan etableres på en mere efterspørgselsorienteret måde i forhold til virksomhederne. Dels erfaring om organiseringen af samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne indbydes. Institutionerne i kompetencecentrene vurderer gennemgående, at uddannelsesinstitutionerne nu har bedre kendskab til hinandens kompetencer og i kraft heraf bedre kan imødekomme virksomhedernes behov. Flere kompetencecentre har etableret løsninger, der understøtter dette såsom én fælles indgang for virksomhederne og en "kompetencematrix", der viser hvilke skoler, der rummer hvilke kompetencer.

7.2. Styrket fokus på VEU og AMU-aktiviteter

Projektet har styrket institutionernes fokus på VEU og AMU-aktiviteter, men der er stadig udfordringer og forbedringsmuligheder

Blandt kompetencecentrenes ledelse vurderes det, at de uddannelsesinstitutioner, der ikke har AMU-aktiviteter og VEU-aktiviteter som deres kerneaktiviteter, har styrket deres fokus på området. Disse uddannelsesinstitutioner har i kraft af projektet øget deres opsøgende virksomhed i forhold til små og mellemstore virksomheder, hvor de tidligere primært gik efter de større kunder for at få mere volumen.

Blandt sådanne institutioner, f.eks. tekniske skoler og handelsskoler, har projektet øget deres erkendelse af, at de er en nødvendig del af den samlede indsats, der skal til for at løfte området. De er eksempelvis nu mere bevidste om, at smede, der oprindeligt er uddannet på teknisk skole senere kan vende tilbage med behov for efteruddannelse, og at de dermed kan udnytte dette i deres kontakt med virksomhederne.

Flere uddannelsesinstitutioner ruste sig til opgaven ved at tilknytte konsulenter, forretningsudviklere og call centre til forskellige fagområder med henblik på at styrke det virksomhedsopsøgende arbejde. Ligeledes fremhæves det, at kompetencecenterprojektet har muliggjort behovs- og markedsanalyser blandt virksomhederne, som ellers ikke ville være gennemført.

Også uddannelsesinstitutioner, hvor AMU-aktiviteter udgør et hovedområde, er der øget fokus på, at VEU og AMU-aktiviteter i forhold til uddannelsesuvante små og mellemstore virksomheder. Eksempelvis anfører AMU SYD, at man i kraft af projektet har ansat en ny kursistansvarlig og hyret en "phoner" til at booke møder med virksomhederne.

Dog vurderes det, at der stadig er et langt stykke at gå endnu med hensyn til at opprioritere VEU og AMU-aktiviteter forretningsområder i de institutioner, hvor de kun udgør en begrænset del af omsætningen.

En af de væsentlige udfordringer opleves at være at bygge bro mellem forskellige kulturelle og pædagogiske tilgange på voksenuddannelsesområdet og ungdomsuddannelsesområderne. På ungdomsuddannelsesområdet har man pædagogiske traditioner for, at der opbygges læringsmæssige relationer til eleverne over flere år. På voksenuddannelsesområdet er der kortere forløb og mere vægt på hurtig omsættelighed af det lærte til handling i en arbejdsmæssig sammenhæng.

7.3. Aktiviteternes økonomiske bæredygtighed

Etablering af økonomisk bæredygtighed er vanskeligt

Blandt institutionerne i kompetencecentrene vurderes det gennemgående, at det i begrænset omfang er lykkedes at etablere økonomisk bæredygtige aktiviteter i relation til de små og mellemstore virksomheder.

For det første kræver det stor opsøgende indsats og forberedelse at nå de uddannelsesuvante små og mellemstore virksomheder - og sådanne aktiviteter omkostninger er ikke takstmæssigt dækket. Det at have virksomhedskonsulenter beskæftiget med sådant arbejde, skal derfor fra uddannelsesinstitutionens side betragtes som en investering, der skal løbe rundt i form af senere aktiviteter. Det opleves derfor, at det for uddannelsesinstitutioner, der har deres faste elever f.eks. tekniske skoler, ikke er økonomisk attraktivt at prioritere virksomhedsudvikling, hvor en stor del af de krævede medarbejderressourcer ikke er finansierede.

Blandt institutionerne i kompetencecentrene udtrykkes det endvidere, at man i forhold til økonomisk bæredygtighed er underlagt et taxameter system, der belønner kvantitet. Det er derfor logisk, at det strategiske fokus er på institutionens forretningsmæssige overlevelse og aktiviteter, der sikrer dette.

For det andet medfører den øgede efterspørgselsstyring og virksomhedstilpasning af tilbudene, at de bliver dyrere. Et kompetencecenter udtrykker det således, at der økonomisk er et modsætningsforhold mellem individualisering og økonomi. Etableringen af åbne hold og værksteder, korte kursusforløb samt virksomhedsforlagt undervisning opleves som vanskelige at gøre økonomisk bæredygtige i forhold til mindre virksomheder med begrænset volumen. Flere institutioner anfører, at det er nemmere at gå ud til de store virksomheder end de små virksomheder og være sikker på, at få et undervisningshold etableret.⁹

Blandt flere kompetencecentres institutioner vurderes det, at hvis der etableres et forløb, der er praksisnært og relevant for den enkelte virksomhed, så er det dyrere, og det kræver meget arbejde både før, under og efter. Ydermere har sådanne aktiviteter begrænset synlighed i skolernes driftsøkonomi, der ikke angiver eller afsætter ressourcer til aktiviteter før og efter

⁹ AMU-udbydere har fået bedre rammevilkår for at udbyde og gennemføre arbejdsmarkedsuddannelser med aftalen 'Markant styrkelse af voksen- og efteruddannelse', der blev indgået den 12. oktober 2007 mellem regeringen og arbejdsmarkedets parter. Der afsættes 1 mia. kr. mere til erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse af kortuddannede. Den midlertidige takstforhøjelse på 30 mio. kr. i 2007 videreføres i 2008-2011 på finansloven for 2008. Derudover kommer en yderligere midlertidig takstforhøjelse på 80 mio. kr. i 2008-2010. Derudover er der enighed om initiativer, som giver mulighed for mere fleksibel afvikling af uddannelserne.

selve kerneydelsen, dvs. til den forudgående uddannelsesplanlægning og den efterfølgende evaluering. Dette gør, at det ikke er gennemskueligt, hvor mange ressourcer, der afsættes til virksomhedstilpassede aktiviteter, og hvilket udbytte der er i forhold til forbruget af ressourcer.

7.4. Strategiske mål for den fremtidige indsats

Kompetencecentrene har strategiske mål for den fremtidige indsats

Det gennemgående billede blandt kompetencecentrene er, at der er opstillet strategiske mål for den fremtidige indsats på VEU og AMU området, og at der budgetmæssigt er afsat ressourcer til de aktiviteter, der er knyttet til målene. Målene for VEU og AMU-området er typisk integreret som en del af institutionernes samlede strategi, og som har både opbakning og opmærksomhed fra deres ledelse og bestyrelse.

Dog anfører enkelte institutioner, der har AMU-aktiviteter som kerneaktivitet, at der også var opstillet strategiske mål før kompetencecenterprojektet, og at disse mål nu forfølges med de erfaringer og samarbejdsrelationer, man er blevet beriget med i projektet.

En del af institutionerne, der har indgået i kompetencecentrene, knytter deres fremtidige strategiske mål for området til institutionernes fremtidige samarbejde i voksenvejledningsnetværkene.

Et eksempel er kompetencecenter Erhvervsakademiet Nordsjælland (Hamlet), hvor voksenvejledningsnetværket er blevet indskrevet som succeskriterium i den øverste ledelses bonuskontrakter. Et andet eksempel er AMU Fyn, som har etableret succeskrav for voksenvejledningsnetværket og organiseret en styregruppe med ni direktører fra forskellige uddannelsesinstitutioner, hvor der løbende følges op på målene.

Blandt institutionerne i kompetencecentrene vurderes det generelt, at kompetencecenterprojektet har dannet et godt afsæt for uddannelsesinstitutionernes videre samarbejde. Projektet har styrket det indbyrdes kendskab til hinandens kompetencer og styrket den holdning, at man skal holde hinanden fast på at arbejde mod fælles mål og ikke se hinanden som konkurrenter.

8. Udviklingsprojektets additionalitet

Jf. bekendtgørelse om tilskud fra Den Europæiske Socialfond¹⁰ skal der ved additionalitet forstås, at socialfondsstøttede aktiviteter skal være supplerende i forhold til den danske indsats på det pågældende område. Dette afsnit fokuserer derfor på, hvorledes projektets resultater supplerer den øvrige danske indsats og politiske målsætninger på området. Ligeledes vurderes det, hvorvidt udviklingsprojektet, herunder dets tilrettelæggelse som et samlet nationalt netværk, har medført gevinster, som ellers ikke ville være opnået.

Projektet har fremmet politisk målsætning om at nå virksomhederne

Projektets kompetencecentre har formået at nå ud til og motivere nye virksomheder til efteruddannelse, idet en væsentlig andel (40 %) af de deltagende virksomheder indenfor de sidste 3 år ikke har benyttet sig af offentligt udbudt erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse. Virksomhederne oplever, at kompetencecentrenes institutioner har nye tilbud i forhold til tidligere og nu tilbyder mere fleksible kompetenceudviklingsforløb, der tilrettelægges og kvalificeres i en udvidet dialog med virksomhederne.

Disse resultater er centrale i forhold til de overordnede politiske målsætninger i forlængelse af Globaliseringsrådets anbefalinger samt Velfærdsaftalen. Herunder især Globaliseringsrådets anbefalinger om at fremme systematisk kompetenceudvikling i virksomhederne og et bedre samspil mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder.

Regionalt er projektet i stor grad tilpasset til de nye regionsstrategier, hvor der i stigende omfang er fokus på betydningen af at arbejde med at udvikle det regionale kompetenceniveau. En del af kompetencecentrene har haft god succes med at etablere samarbejde med de øvrige regionale aktører.

De steder, hvor det i mindre grad er lykkedes at iværksætte et regionalt samarbejde, er en del af forklaringen ifølge kompetencecentrenes institutioner, at de øvrige aktører også har været igennem en periode, hvor de enten har arbejdet med at finde deres egen position i det regionale landskab eller redefinere deres rolle. I forhold til samarbejdet med de øvrige uddannelsesinstitutioner forklarer de det med, at alle institutioner som udgangspunkt er hinandens konkurrenter og at det nogle steder har været svært at sætte sig ud over det. I disse regioner er ideen om at ”gøre kagen større i stedet for at diskutere, hvordan den skal skæres” i mindre grad slået igennem.

Projektets tilgang rummer nyskabelser

Resultaterne bygger på flere nyskabelser i forhold til tidligere offentligt finansierede programmer vedrørende voksen- og efteruddannelse.

For det første betyder kompetencecenterformen, dvs. netværksdannelsen mellem uddannelsesinstitutionerne, at institutionerne i forsøgsperioden på en bedre og mere effektiv måde har kunnet udbyde kurser på tværs af regionen, hvor de faglige ressourcer tidligere har været spredt på separate uddannelsesinstitutioners mindre faglige miljøer. Samlingen af

¹⁰ BEK nr 1328 af 14/12/2004 (Gældende)

kræfterne betyder, at man har kunnet styrke indsatsen overfor små brancher i regionen. Kompetencecenterformen fremmer også et mere systematisk samarbejde mellem efteruddannelsesudbydere, fordi de har større indbyrdes kendskab til hinandens tilbud.

En anden succesfaktor er, at kompetencecentrenes tilgang til markedet er kendetegnet ved et markant skift i forhold til tidligere tiltag, som mange steder har kunnet karakteriseres som at have været udbudsstyret. Kompetencecentrenes institutioner er kommet langt med at udvikle en tilgang til markedet, der er behovsorienteret. Samtidig er de også fuldt opmærksomme på, at mange af de små virksomheder har vanskeligheder med at formulere latente behov. I forhold til dette er kompetencecentrenes institutioner i fuld gang med at udvikle mere integrerede ydelser, således at de bevæger sig fra at være kursusleverandører til samarbejdspartnere, der kan tilbyde langt mere virksomhedstilpassede ydelser, som er direkte relateret til virksomhedernes strategi.

For det tredje har nogle af centrene også trådt nye veje i forbindelse med samarbejdet med erhvervspolitiske aktører, der på sigt kan være med til at skabe en bedre sammenhæng i de regionale udviklingsstrategier i forhold til sammenhængene efteruddannelse, arbejdsmarked og erhverv.

For det fjerde har centrene været opmærksomme på nødvendigheden af at understøtte den internt strategiske forankring samtidig med, at markederne er blevet bearbejdet. Et forhold som ellers ofte har været underprioriteret i større offentligt finansierede udviklingstiltag: Resultaterne har derfor også ofte været, at mange storskala-projekter ikke har formået at bevæge sig fra projekt og udvikling til drift og forankring, fordi de har været båret af ildsjæle.

For det femte er nogle af institutionerne i kompetencecentrene begyndt at arbejde mere erhvervsstrategisk bl.a. gennem samarbejde med eksisterende og latente klynger og netværk. På længere sigt kan disse modeller danne grundlag for en langt tættere kobling mellem kompetenceudvikling, erhvervsudvikling og innovation, og dermed også fremme en mere målrettet udnyttelse af offentlige ressourcer, fordi initiativerne formår at bygge bro over forskellige ressortområder.

Projektets landsdækkende netværk har medført ekstra gevinster

Kompetencecentrene vurderer, at udviklingsprojektets form, dvs. det landsdækkende netværk af kompetencecentre, har medført nogle fordele og gevinster, som ellers ikke ville have været mulige. Projektet vurderes blandt andet at have medført:

- Bedre samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne - både på regionalt plan og på landsplan. Det vurderes blandt andet, at når der er færre udbydere, så kan man nemmere lave fælles løsningsmodeller for de små brancher. Ligeledes har det styrket og effektiviseret en fælles markedsføring.
- Iværksat aktiviteter vedrørende behovsafdækning og strategisk tænkning i relation til både nye og ”gamle” små og mellemstore virksomheder.
- Bidraget til indsamling af dokumentation og erfaring, som har styrket det interne kompetencefundament.
- Givet et godt udbytte af de tværgående netværksmøder både på lands-, regions- og lokalplan dvs. en relevant og interessant dialog og erfaringsdeling mellem de forskellige parter.

- Medvirket til, at flere uddannelsesinstitutioner nu kan tilbyde én indgang, hvilket har stor betydning i forhold til kontakten til virksomhederne. Det har betydet, at specielt de små skoler nu bedre kan matche større opgaver i virksomhederne
- Skabt synergieffekt på tværs af skolesystemet .
- Medført bedre tilbud til virksomhederne, f.eks. at kunne sætte to konsulenter på i dialogen med virksomhederne.
- Større fokus på arbejdet med IKV (individuel kompetenceafklaring og vurdering). Netværket af institutioner har fremmet fælles metodeudvikling for, hvorledes IKV gennemføres. Tidligere havde institutionerne i højere grad hver deres måde at gøre det på.
- Styrket de interne samarbejdsrelationer og den interne kompetenceudvikling
- Tilskyndet til nytænkning og metodeudvikling.
- Skabt holdningsbearbejdning i forhold til virksomheder, der har haft forudfattede negative holdninger til AMU-aktiviteter.

Alt i alt opleves udviklingsprojektets form og det landsækkende netværk af kompetencecentre som et godt og rigtigt tænkt set-up, der understøtter erfaringsudveksling og sparring mellem de forskellige involverede parter. Kompetencecentermodellen vurderer de involverede aktører som værdifuld og som en videninfrastruktur, der bør bygges videre på.

9. Bilag 1: De 15 kompetencecentre

Kompetencecenter v/AMU Nordjylland

www.komp-nord.dk

Projektleder Anette Mikaelson

Kompetencecenter Vestsjælland

www.real-kompetencer.dk

Projektleder John Vinsbøl

Kompetenceforum – for dig og virksomheden

www.videre.nu

Projektleder Leif Vinther Christensen

Kompetencecenter AMU SYD

www.amusyd.dk

Projektleder Lone Jacobsen

ØCEK – Østjysk Center for Erhvervskompetence

www.ats.dk

Projektleder Aage Krogsdahl

Kompetencecenter Midt

www.kompetencecentermidt.dk

Projektleder Eva Møller Jensen

Kompetencecenter Esbjerg

www.amuglove.dk

Projektleder Torben Pedersen

Kompetencecenter Fyn

www.kompetencecenterfyn.dk

Projektleder Birgitte Ullerup

Kompetencecenter Bornholm

www.bornholmserhvervsskole.dk

Projektleder Tina Munck-Kure

Kompetencecenter Niels Brock

www.brock.dk

Projektleder Jette Elkjær

Kompetencecenter Lolland Falster

www.eucl.dk

Projektleder Charlotte Maegaard
Kristensen

Kompetencecenter Silkeborg

www.kompetencecenter-silkeborg.dk

Projektleder Charlotte Tipsmark

Kompetencecenter Nordsjælland

www.eanord.dk

Projektleder Finn Hansen

Kompetencecenter Aalborg Tekniske Skole

www.aats.dk

Projektleder Mogens Rosenbeck

Kompetencecenter Vitus Bering, Horsens

www.vitusbering.dk

Projektleder Jørgen Jensen

Hjemmesiden for det samlede projekt er www.kompetencecentre.dk

10. Bilag 2: CARMA's forskningsresultater

CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning) ved Aalborg Universitet har gennem projektperioden været tilknyttet kompetencecentret på AMU Nordjylland. CARMA har i denne periode gennemført KvaliNord-projektet, et forskningsprojekt om kvalifikationsudvikling i Nordjylland. Følgeforskningens resultater er blevet benyttet løbende gennem projektperioden og er at finde sammen med en oversigt over power point slides anvendt ved formidlingsaktiviteter sammen med publikationsoversigten på hjemmesiden for KvaliNord og på CARMA's hjemmeside:

www.socsci.aau.dk/kvalinord
www.socsci.auc.dk/carma

10.1. Inspirationshæfter

1. Hvad er VEU? - Anja Viegh Jørgensen, Henning Jørgensen og Nanna Friche.
 2. Kvalificering af offentlige og private virksomheders efterspørgsel efter VEU - Anja Viegh Jørgensen, Henning Jørgensen, Lars Rune Møller og Nanna Friche.
 3. Grundlæggende metoder og værktøjer til afdækning af behov for VEU - Anja Viegh Jørgensen, Henning Jørgensen og Nanna Friche.
 4. PARTNERSKABER på efteruddannelsesområdet - Henning Jørgensen og Nanna Friche.
1. Den "gode" koblingsagent – Lotte Bianca Trier Pedersen m.fl. (forventes online ultimo april 2008)
 2. Den "gode" koblingsaktør – Morten Lassen m.fl. (forventes online ultimo april 2008)

10.2. Brancherapporter

1. Detailhandel i Nordjylland. Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov - Nanna Friche
2. Elektronikbranchen i Nordjylland. Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov - John Houman Sørensen og Lars Rune Møller
3. Sten-, ler- og glasindustri i Nordjylland. Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov - Merete Giehm-Reese og Lars Rune Møller
4. Social – og sundhedsområdet i Nordjylland. Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov - Bibi Bording og Merete Giehm-Reese

5. Statusnotat. Erfaringer fra første rundes brancheanalyser i KvaliNord-projektet - Morten Lassen, Lotte Bianca Trier Pedersen, Henning Jørgensen, Oline Pedersen, Hanne Stevens, Merete Giehm-Reese, Rasmus Juul Møberg, Axel Neubert
6. *Fødevarerindustrien i Nordjylland. Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov* – Lars Rune Møller (forventes online ultimo april 2008)
7. Godstransport i Nordjylland. Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov - Axel Neubert
8. Social – og sundhedsområdet i Nordjylland II – Det pædagogiske område. Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov - Merete Giehm-Reese
9. Entreprenørbranchen i Nordjylland. Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov – Merete Giehm-Reese
10. *Hotel- og restaurationsbranchen i Nordjylland - Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov* – Lotte Bianca Trier Pedersen (forventes online ultimo april 2008)
11. *Rengøringsbranchen i Nordjylland - Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov* – Lotte Bianca Trier Pedersen (forventes online ultimo april 2008)

10.3. Registeranalyser

1. Efteruddannelse begrænser arbejdsløshedsrisikoen. Registerbaseret brancheanalyse af den nordjyske sten-, ler- og glasindustri for perioden 1980-2004 - Rasmus Juul Møberg og Hanne Stevens
2. Studerterne og de faglærte. Registerbaseret brancheanalyse af den nordjyske detailhandel for perioden 1980-2004 - Rasmus Juul Møberg og Hanne Stevens
3. Vekslende beskæftigelsesmuligheder. Registerbaseret brancheanalyse af den nordjyske elektronikbranche for perioden 1980-2004 - Hanne Stevens og Rasmus Juul Møberg.
4. En branche i tilbagegang. Registerbaseret brancheanalyse af den nordjyske nærings- og nydelsesmiddelindustri for perioden 1980-2004 - Hanne Stevens og Rasmus Juul Møberg.
5. Er rengøring kun et halvtidsjob? Registerbaseret brancheanalyse af den nordjyske rengøringsbranche for perioden 1980-2004 - Hanne Stevens og Rasmus Juul Møberg.
6. Fra jord til bord, fra fordør til bagdør. Registerbaseret brancheanalyse af den nordjyske hotelbranche for perioden 1980-2004 - Rasmus Juul Møberg og Hanne Stevens.
7. Er det pengene, der får hjulene til at dreje rundt?. Registerbaseret brancheanalyse af den nordjyske vognmandsbranche for perioden 1980-2004 - Hanne Stevens og Rasmus Juul Møberg.
8. Stigende stabilitet i ansættelsen. Registerbaseret brancheanalyse af den nordjyske entreprenørbranche for perioden 1980-2004 - Hanne Stevens og Rasmus Juul Møberg.

9. *Den aldrende social og sundhedssektor? Registerbaseret brancheanalyse af den nordjyske social- og sundhedssektor for perioden 1980-2004* - Rasmus Juul Møberg & Hanne Stevens (forventes online ultimo april 2008)

10.4. Andre KvaliNord-analyser

1. *Partnerskab eller privatinteresser? Forskningsrapport om aktørsamspil på efteruddannelsesområdet med afsæt i de første erfaringer fra nordjysk Kompetencecenter-netværk* - Nanna Friche og Henning Jørgensen.
2. *Sammenfatning af resultater fra samspilsdel af KvaliNord-projektet: Partnerskab eller privatinteresser?* - Nanna Friche og Henning Jørgensen
3. *Efteruddannelsesudvalgenes anvendelse af kvalifikationsanalyser m.v.* - Axel Neubert.
4. *Parterne på nye eventyr. Analyse af udviklingsprojekter, overenskomstbestemmelser og planlægningsværktøjer til efteruddannelse i perioden 1978-2007* - Axel Neubert
5. *Nye metoder til at beskrive kvalifikationsefterspørgslen* - Finn Tidemand
6. *Ubalancer på det nordjyske arbejdsmarked. Analyse af metoder til opgørelse af ubalancer på arbejdsmarkedet og håndtering af ubalancer indenfor bygge- og anlægsbranchen og ældreplejeområdet* - Jacob Løbner Pedersen
7. *At indgå eller undgå samarbejde på VEU-området. Om den svære kobling af forståelser, adfærd og institutionelle betingelser* – Henning Jørgensen og Oline Pedersen under medvirken af Lotte Bianca Trier Pedersen
8. *Et afstemt VEU-udbud? En analyse af AMU Nordjylland som VEU-udbyder* – Oline Pedersen og Morten Lassen
9. *Sammenfatning af resultater fra udbudsdel af KvaliNord-projektet: -Et afstemt VEU-udbud?* – Oline Pedersen og Morten Lassen

10.5. Power point shows

1. *KvaliNord - et CARMA-projekt om kvalifikationsudvikling i Nordjylland, tilknyttet kompetencecentret på AMU-Nordjylland*, Morten Lassen, 14. juni 2006.
2. *Partnerskaber - Visioner - Velsignelser - Vildveje*, Henning Jørgensen, 7. september 2006
3. *Udfordringer på arbejdsmarkedet*, Morten Lassen, 26. september 2006
4. *KvaliNord, CARMA's andel i søjle 1*, AMU-Nordjylland, Rasmus Juul Møberg, 30. oktober 2006.

5. Kompetenceafdækning - et spørgsmål om analyse og koordination, Morten Lassen, 6. november 2006
6. Partnerskaber, Henning Jørgensen, Mødeforumsmøde, 16. januar 2007
7. Partnerskab og samspilsfælder, Henning Jørgensen, 29. januar 2007
8. Partnerskaber. Muligheder og barrierer, Nanna Friche, Tematisk Netværksmøde, Teknologisk Institut, 28. februar 2007
9. Vejledning og rådgivning om VEU - "og lidt mere til", Morten Lassen, 29. maj 2007
10. Statusnotat - efter 1. rundes brancheanalyser, Morten Lassen, Sandmosen, 15. juni 2007
11. Den helhedsorienterede kvalifikationsanalyse, Morten Lassen, 19. september 2007
12. Vejen til regional udvikling gennem fælles uddannelsesleverance, Morten Lassen og John Vinsbøl, Workshop 1, Afslutningskonference "Realkompetencer i den lærende region", Teknologisk Institut, 12. december 2007.
13. Præsentation og perspektivering af CARMA's analyser, Morten Lassen, AMU-Nordjylland, 31. januar 2008