

De nye VEU-centre

Erfaringer fra VEU-centrenes etablering

De nye VEU-centre

Erfaringer fra VEU-centrenes etablering

De nye VEU-centre

© 2010 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

EVA sætter komma efter Dansk Sprognævn's anbefalinger, dvs. at der som hovedregel ikke sættes komma foran ledsætninger.

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form på: www.eva.dk

ISBN (www) 978-87-7958-605-5

Indhold

Forord	6
1 Indledning	7
1.1 Om evalueringen	7
1.2 Evalueringens design og metode	7
1.2.1 Interview med repræsentanter for institutionerne	8
1.2.2 Interview med medlemmer af centerrådene	8
1.2.3 Interview med medlemmer af VEU-rådet (parterne)	8
1.3 Høring	8
1.4 Bemanding	8
2 Resume	9
2.1 De politiske visioner møder praksis	9
2.2 Samarbejdet	10
2.3 Indsatser og metoder	10
2.4 Opgaver og udfordringer	11
3 Baggrunden	12
3.1 VEU-centrenes formål	12
3.2 Den politiske proces	12
3.3 De nye muligheder i VEU-centrene	14
3.3.1 Værtsinstitutioners vurdering	14
3.3.2 Partsinstitutioners vurdering	15
3.3.3 Centerrådsmedlemmers vurdering	16
3.3.4 VEU-rådets vurdering (parterne)	16
3.4 Opsummering	16
4 Etableringen af VEU-centrene	18
4.1 Den geografiske opdeling	18
4.1.1 Parternes vurdering (VEU-rådet)	20
4.1.2 Institutionernes vurdering	20
4.2 Valg af værtsinstitution	21
4.2.1 Procedure og kriterier for valg af værtsinstitutioner	21
4.2.2 Konflikter og løsninger	21
4.2.3 Parternes vurdering (VEU-rådet)	22
4.2.4 Institutionernes vurdering	22
4.3 Konstituering af centerråd	23
4.3.1 Retningslinjer i loven	23
4.3.2 De valgte løsninger	24
4.3.3 Parternes vurdering (VEU-rådet)	24
4.3.4 Institutionernes vurdering	25
4.3.5 Centerrådsmedlemmernes vurdering	26
4.3.6 To opfattelser af centerrådets opgave	27
4.4 Lovgivningsmæssige barrierer	27
4.4.1 Institutionernes vurdering	27

4.5	Organisatoriske barrierer	28
4.5.1	Institutionernes vurdering	28
4.6	Opsummering	29
5	Samarbejde mellem institutionerne	31
5.1.1	Undervisningsministeriets forventninger	31
5.1.2	Samarbejdet i etableringsfasen	31
5.1.3	Samarbejdet fremover	31
5.1.4	Partsinstitutionernes vurdering af samarbejdet	32
5.1.5	Partsinstitutionernes vurdering af værtsinstitutionen	33
5.1.6	Centerrådsmedlemmernes vurdering	33
5.1.7	Én indgang	33
5.2	Opsummering	34
6	Indsatser og metoder	36
6.1	Arbejdet med at udarbejde udviklingskontrakter og handleplaner	36
6.1.1	Udviklingskontrakten som styringsredskab	37
6.1.2	Opfattelser af processen	37
6.2	Indholdet	38
6.2.1	Indsatsområde 1 – Den opsøgende indsats	38
6.2.2	Indsatsområde 2 – Øget samspil mellem de grundlæggende almene og de erhvervsrettede uddannelser	39
6.2.3	Indsatsområde 3 – Bedre tilpasning af uddannelserne til behovet	39
6.2.4	Indsatsområde 4 – Bedre samspil med erhvervsudviklingen	40
6.2.5	Indsatsområde 5 – Effektive VEU-centre	40
6.3	Synspunkter på indholdet og realiseringen	41
6.3.1	Parternes vurdering	41
6.3.2	Institutionernes vurdering	41
6.4	Opsummering	42
7	Opgaver og udfordringer	43
7.1	Strategiske opgaver i den nærmeste fremtid	43
7.1.1	Institutionernes vurdering	43
7.2	De største udfordringer	45
7.2.1	VEU-rådets vurdering (parterne)	45
7.2.2	Værtsinstitutionernes vurdering	46
7.2.3	Partsinstitutionernes vurdering	46
7.3	Opsummering	47
8	Kilder	48

Forord

1. januar 2010 blev der etableret 13 nye VEU-centre der skal styrke den samlede kvalitet og effekt af VEU-indsatsen på det grundlæggende niveau og understøtte institutionernes arbejde med at udbyde almen og erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse målrettet brugernes behov.

Oprettelsen af VEU-centrene har til hensigt at skabe én indgang særligt for nye brugere af VEU-systemet og skal på den måde skabe større overskuelighed på tværs af uddannelsesudbuddet. Institutionen hvor VEU-centeret er forankret, har desuden en særlig koordinerende rolle i forbindelse med virksomhedsopsøgende arbejde, markedsføring og behov for undersøgelser inden for området.

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har med sin handlingsplan for 2010 besluttet at følge VEU-centrene fra deres start 1. januar 2010 frem til foråret 2012. Med denne rapport præsenteres første del af følgeevalueringen som giver et indblik i VEU-centrenes etableringsfase. Anden del af denne følgeevaluering offentliggøres i 2012 og har fokus på resultaterne af VEU-centrenes arbejde.

Agi Csonka
Direktør for EVA

1 Indledning

1. januar 2010 var den officielle dato for etablering af 13 voksen- og efteruddannelsescentre (VEU-centre) fordelt over hele landet. Et VEU-center er et formaliseret samarbejde mellem udbydere af arbejdsmarkedsuddannelser (AMU) og voksenuddannelsescentre (VUC'er) inden for et givet geografisk område. Centrene er forankret på en uddannelsesinstitution der udbyder AMU. Etableringen af VEU-centrene skal ses som et led i en samlet styrkelse af den grundlæggende erhvervsrettede og almene voksen- og efteruddannelse. Oprettelsen af VEU-centrene har bl.a. til hensigt at skabe større overskuelighed over uddannelsestilbuddene på tværs af institutionerne og etablere én indgang til voksen- og efteruddannelsessystemet på det grundlæggende niveau.

Denne evaluering er en del af EVA's følgeevaluering af de 13 VEU-centre. Den blev igangsat samtidig med centrenes etablering i januar 2010 og afsluttes i foråret 2012.

Med denne rapport gør EVA status over det indledende arbejde med at få organisering af og rammer for VEU-centrene på plads. Evalueringen vurderer således ikke resultaterne af centrenes konkrete arbejde. Disse behandles i den afsluttende afrapportering af følgeevalueringen.

1.1 Om evalueringen

Evalueringen af VEU-centrene er en følgeevaluering i flere etaper der i sidste ende har fokus på at evaluere effekten af VEU-centrenes arbejde, men som nok så vigtigt også skal bidrage til at evaluere processen undervejs og dermed kvalificere arbejdet på tværs af VEU-centrene. Denne rapport skal derfor ses som et bidrag til at samle viden om organisering og tilgange til opgaveløsning først og fremmest til Undervisningsministeriet og til VEU-centrene selv, men også til andre med interesse for VEU-centrenes arbejde.

Formålet med evalueringen kan sammenfattes i tre centrale temaer:

- At beskrive opstart og organisering set fra centrale aktørers perspektiv
- At kortlægge muligheder og barrierer i VEU-centrenes arbejde som de tager sig ud nu
- At identificere forskellige tilgange til opgaveløsningen ud fra VEU-centrenes udviklingskontrakter

Når der i denne evaluering benyttes betegnelsen *VEU-center*, dækker det over alle de institutioner der indgår i et VEU-center-samarbejde i et givet geografisk område. Hvis der specifikt refereres til den institution der er udpeget til at varetage ledelsen og koordineringen af et VEU-center, benyttes betegnelsen *værtsinstitution*, mens de øvrige institutioner i samarbejdet benævnes *partsinstitutioner*.

1.2 Evalueringens design og metode

Evalueringen er baseret på henholdsvis en deskresearch, en interviewundersøgelse og en analyse af VEU-centrenes udviklingskontrakter. Evalueringens vurderinger og resultater baserer sig på følgende dokumentationskilder:

- Deskresearch af de centrale politiske aftaler forud for VEU-center-loven og bemærkninger til loven
- Interview med direktører fra alle værtsinstitutioner
- Interview med direktører fra udvalgte partsinstitutioner

- Interview med medlemmer af centerrådene
- Interview med medlemmer af VEU-rådet
- VEU-centrenes udviklingskontrakter

1.2.1 Interview med repræsentanter for institutionerne

Der er gennemført interview med direktørerne for samtlige værtsinstitutioner. I et enkelt tilfælde er den daglige leder af VEU-center-sekretariatet interviewet i stedet. Desuden er der gennemført interview med direktører for 13 partsinstitutioner, dvs. én partsinstitution i hvert VEU-center uanset VEU-centerets størrelse. Det er tilstræbt at de udvalgte partsinstitutioner afspejler bredden i sammensætningen, og således er der interviewet ledere af to VUC'er og to SOSU-skoler, og blandt de øvrige er både små og store udbydere af AMU repræsenteret. Herimellem er der også udvalgt partsinstitutioner der har været i spil til at varetage VEU-center-værtsfunktionen.

1.2.2 Interview med medlemmer af centerrådene

Der er gennemført interview med næstformænd og menige medlemmer af centerrådene i fem udvalgte VEU-centre. De fem VEU-centre er udvalgt så der er variation i forhold til kriterierne:

- 1 Antal tilforordnede i centerrådet
- 2 Kampvalg i forbindelse med VEU-center-værtsfunktionen
- 3 Størrelsen på det geografiske dækningsområde

Medlemmerne af centerrådene er desuden udvalgt så de repræsenterer både arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer. Af bekendtgørelsen for VEU-centre og centerråd følger at værtsinstitutionens repræsentant i centerrådet skal indgå i formandskabet enten som formand eller som næstformand. Der er ikke interviewet formænd for centerrådene, da formandsposterne oftest er besat med en bestyrelsesrepræsentant fra værtsinstitutionen for det pågældende VEU-center. Værtsperspektivet er i evalueringen repræsenteret gennem interviewene med direktørerne for værtsinstitutionerne.

1.2.3 Interview med medlemmer af VEU-rådet (parterne)

Der er gennemført interview med VEU-råds-medlemmer fra DA og LO der dermed repræsenterer henholdsvis et arbejdsgiver- og arbejdstagerperspektiv i VEU-rådets vurderinger af VEU-center-konstruktionen.

1.3 Høring

Rapporten har været i høring hos deltagerne i interviewundersøgelsen. Høringen blev gennemført i perioden 18.-25. november 2010. Desuden har Undervisningsministeriet i samme periode haft rapporten til gennemsyn for faktuelle fejl og misforståelser.

1.4 Bemanding

Evalueringen af VEU-centrenes opstart er gennemført af en projektgruppe bestående af:

- Specialkonsulent Helene Brochmann (projektleder)
- Evalueringskonsulent Christina Laugesen
- Metodekonsulent Dorte Stage Petersen
- Evalueringsmedarbejder Anna Maria Thorup

Evalueringen er gennemført i perioden januar-november 2010. Specialkonsulent Helene Brochmann og evalueringskonsulent Christina Laugesen har stået for udarbejdelse af rapporten i oktober-november 2010.

2 Resume

Dette resume sammenfatter rapportens vigtigste fund.

2.1 De politiske visioner møder praksis

Værtsinstitutionernes vurderinger af VEU-center-konstruktionen er meget i tråd med de politiske visioner bag den. Værterne ser således nye muligheder for at kunne skabe større overskuelighed og viden om VEU for virksomhederne og brugerne og for at kunne koordinere det virksomhedsopsøgende arbejde bedre og skabe nye uddannelses tiltag. Der er dog også forskelle. Fx er VEU-centrenes ansvar for at koordinere og iværksætte analysearbejde ikke en opgave værtsinstitutionerne i samme grad identificerer sig med. De ser heller ikke konstruktionen i sig selv som en løsning på problemerne med at koble den erhvervsrettede og den almene del af VEU-systemet bedre sammen.

Partsinstitutionerne giver udtryk for to modstridende opfattelser. De skeptiske ser ikke tiltaget som nyt eller banebrydende, og nogle er bekymrede for om eksisterende samarbejdsrelationer med virksomheder og institutionens eget handlerum kan bevares. De mere positivt indstillede ser muligheder i at institutionerne gennem samarbejde får et større volumen og derigennem mulighed for at etablere et mere stabilt og fleksibelt udbud.

Fra bestyrelsesrepræsentanterne i centerrådene kommer en opfordring til at tænke visionært og anderledes i opgaveløsningen så det ikke bare bliver gamle arbejdsformer i ny indpakning.

Den geografiske inddeling og valget af vært

Den geografiske opdeling centrene imellem er foretaget af Undervisningsministeriet, under inddragelse af skoleledere, bestyrelsesforeninger m.fl. og efter anbefaling fra VEU-rådet, mens institutionerne i hvert område i første omgang selv har skullet pege på en værtsinstitution. I de fleste tilfælde vurderer institutionerne at den geografiske inddeling har været hensigtsmæssig, særligt der hvor samarbejdet i voksenejledningsnetværket har været velfungerende, og hvor netværksinstitutionerne er blevet placeret i samme VEU-center. Men i nogle centre opleves den geografiske inddeling som uhensigtsmæssig. Den største frustration blandt institutionerne findes der hvor der er sket en opsplitning af tidligere gode samarbejdsrelationer og velfungerende voksenejledningsnetværk, eller hvor der er indgået "tvangsægteskab" med nye institutioner. Det "at kunne sammen" som institutioner spiller en væsentlig rolle her.

I 6 ud af 13 VEU-centre var der enighed om valget af værtsinstitution. 6 værtsinstitutioner vurderer at processen med at udpege en vært var opslidende og gav skår i det videre samarbejde. Blandt enkelte af disse var der ønsker om en mere centralt styret proces. I tre tilfælde er der blandt de interviewede partsinstitutioner fortsat utilfredshed med valget af værtsinstitution og med værtsinstitutionens håndtering af værtsrollen.

Konstituering af centerråd

Skal centerrådet være et strategisk og politisk organ uden tilstedeværelse af ledelsesrepræsentanter for de samarbejdende institutioner – eller skal det være et organ der har operationel styrke i kraft af tilstedeværelsen af den administrative ledelse fra institutionerne? Der er valgt forskellige løsninger, og hvilken betydning de får, vil blive behandlet i evalueringens næste fase.

Organisatoriske og lovgivningsmæssige barrierer

Der er ganske få indvendinger mod lovgivningen bag VEU-centrene. 7 ud af 13 værtsinstitutioner har oplevet mindre praktiske eller organisatoriske barrierer. De interviewede ledere af partsinstitutionerne har ikke peget på barrierer af denne karakter.

Opmærksomhedspunkter

I enkelte VEU-centre er der fortsat utilfredshed med valget af værtsinstitution og ligefrem mistillid til dennes håndtering af værtsrollen. Her bør værtsinstitutionen arbejde målrettet på at (gen)skabe tilliden, evt. med bistand fra Undervisningsministeriet.

Paritetsprincippet i centerrådene medfører en unødigt binding på sammensætningen af medlemmer og har ikke i alle tilfælde været muligt at overholde. Lidt større råderum i konstitueringen kunne løse de opståede problemer.

2.2 Samarbejdet

Den største gruppe af VEU-centrene er kommet helskindet igennem de første udfordringer og ser optimistisk på de kommende. De tror på ideen om samarbejde. En mindre gruppe er også positivt indstillet over for både ide og opgave, men stiller sig noget skeptisk over for om det kan lade sig gøre. Denne skepsis er begrundet med dårlige erfaringer fra tidligere såvel som fra den periode de netop er gået igennem. Og endelig er der nogle få der helt grundlæggende mener at det tættere samarbejde ikke kan bringe noget fornuftigt med sig.

Værtsinstitutionerne synes for de flestes vedkommende at være kommet godt fra start og at have vist at de kan løfte opgaven uden at favorisere sig selv, og dermed har de opnået de andre institutioners tillid.

At skabe én indgang til voksen- og efteruddannelsessystemet på det grundlæggende niveau kan mange godt se pointen i, men der er også nogle ledere der er skeptiske, mest fordi de ikke kan se ideen i at kunder de allerede kender, skal henvende sig til en anden institution fordi der er kommet et VEU-center. Til gengæld er der ingen der anfægter at konsulenterne skal kunne vejlede om tilbuddene i hele VEU-centeret. I forbindelse med ledernes skepsis er det værd at bemærke at den ene indgang netop ikke skal ses som en obligatorisk vej ind i VEU-systemet og at kendte brugere af systemet fortsat kan henvende sig direkte til alle uddannelsesinstitutioner.

Opmærksomhedspunkter

Det nye samarbejde i VEU-centrene skal først og fremmest næres af engagement og tiltro til projektet. Det halter tydeligvis lidt nogle steder, og her må der være fokus på at få brudt den onde cirkel og skabt nogle gode erfaringer som kan give aktørerne mod på at satse på konstruktionen.

2.3 Indsatser og metoder

Institutionerne har taget meget positivt imod at VEU-centrene er styret ved hjælp af udviklingskontrakter. Den dobbelte løsning hvor nogle resultatmål er formuleret af Undervisningsministeriet og andre af VEU-centrene selv, bliver også betragtet som hensigtsmæssig. På den måde skabes både en fælles ramme og et lokalt ejerskab.

Processen hvor udviklingskontrakterne skulle udarbejdes, har været præget af at vist tidspres, men dette giver kun anledning til ganske få kritiske kommentarer. De interviewede repræsentanter for partsinstitutionerne har generelt følt sig inddraget i tilstrækkeligt omfang, og det samme gælder de interviewede centerrådsmedlemmer.

Indholdet – de konkrete målformuleringer og måltal – er der også bred opbakning til. Enkelte tvivler på om målene kan nås, fordi vilkårene (støtteordninger osv.) er ændret på landsplan siden målene blev formuleret.

Gennemgangen af de udarbejdede udviklingskontrakter viser en bred vifte af tilgange til opgaverne hvor fx kampagner, modelforsøg, indsatser tilpasset udvalgte brancher, læring af *best prac-*

tice, kompetenceudvikling af konsulenter og andre medarbejdere, idegenerering og nye formelle samarbejdsfora og mødestrukturer (internt og eksternt) vil blive taget i brug.

2.4 Opgaver og udfordringer

De opgaver VEU-centrene så foran sig da etableringen så småt skulle til at gå over i den mere operationelle fase, kunne ses på fem niveauer fra det helt konkrete til de overordnede strategiske mål: styr på redskaberne til opgaveløsningen, opbygning af samarbejdet, skabelse af en identitet eller en fælles forståelse i VEU-centeret, formidling af den nye organisering til omverdenen og endelig opfyldelse af selve de uddannelsesmæssige mål. Disse opgaver ligger i helt naturlig forlængelse af udviklingskontrakterne.

Alle fem indsatsområder rummer udfordringer ifølge informanterne, men hertil kommer den mere overordnede udfordring at hele projektet skal gennemføres i en tid med krise og nedskæringer som kan lægge hindringer i vejen for at de kvantitative mål kan nås.

Mest påfaldende er det dog at kunne konstatere at der blandt partsinstitutionerne er flere ledere der betragter selve samarbejdet som en udfordring. Ikke på grund af egentlig uenighed om indhold eller substans, men på grund af kulturforskelle der vanskeliggør kommunikationen.

3 Baggrunden

I dette indledende kapitel beskrives grundlaget for og den politiske proces bag oprettelsen af VEU-centrene for at synliggøre hvilke problemstillinger VEU-centrene er sat i verden for at løse set i et politisk og strategisk perspektiv. Herefter præsenteres en tematisk oversigt over hvilke nye muligheder centrale aktører ser i VEU-center-samarbejdet. Dermed giver evalueringen et indblik i hvordan visionerne med VEU-centrene fortolkes og opfattes lokalt. Dette og de efterfølgende kapitler om etablering, samarbejde og fremtidige opgaver har således også til hensigt at illustrere hvilke udfordringer og muligheder der opstår når en politisk konstruktion får liv og skal implementeres i praksis.

3.1 VEU-centrenes formål

VEU-centrene, deres formål og opbygning er vedtaget ved lov nr. 1100 af 30.11.2009. Formålet beskrives her på følgende måde:

Et VEU-center har til formål at medvirke til at skabe større fokus på kvalitet og effekt af den grundlæggende erhvervsrettede og almene voksen- og efteruddannelsesindsats.

Et VEU-center arbejder for opfyldelsen af sit formål ved at

- 1 Skabe større overskuelighed for brugerne om uddannelsesstilbuddene, herunder ved at tilbyde brugerne rådgivning om, hvordan og hvor de kan få dækket deres uddannelsesbehov,*
- 2 Medvirke til at koordinere virksomhedsopsøgende arbejde, markedsføring og uddannelsesinstitutionernes rådgivning af virksomheder og ansatte og*
- 3 Afdække behov for samt koordinere og iværksætte analysearbejde i forhold til uddannelsesindsatsen.*

Lovforslaget blev enstemmigt vedtaget i Folketinget.

3.2 Den politiske proces

Forud for loven gik drøftelser tilbage til trepartsforhandlingerne i 2007 hvor der var enighed om at:

afdække og vurdere mulighederne for at forny styring og vilkår for udbud af AMU evt. gennem etablering af kompetencecentre. Hensigten var fremadrettet at samle ansvaret for de erhvervsrettede voksen- og efteruddannelser på færre og stærkere uddannelsesinstitutioner og herigennem få større fokus og effekt af indsatsen. (Institutionsstyrelsen 2009).

I løbet af 2008 blev den konkrete løsning drøftet mellem Undervisningsministeriet, LO, DA, arbejdsmarkedets parter på det offentlige område samt skoleleder- og bestyrelsesforeninger (Institutionsstyrelsen 2009).

Processen beskrives i et notat til Rådet for Erhvervsrettet Voksen- og Efteruddannelse (REVE) til rådets møde 20. november 2008 som et "resultat af et længerevarende arbejde mellem Under-

visningsministeriet, arbejdsmarkedets parter og repræsentanter for organisationerne for de erhvervsrettede institutioner". REVE (nu VEU-rådet) diskuterede på denne baggrund VEU-centerplanerne, og rådets medlemmer gav på forskellig vis deres opbakning til dem, kun med understregning af forskellige opmærksomhedspunkter (REVE 2008).

Udgangen på disse drøftelser var en model bestående af to elementer: en præcision og revision af vilkårene for AMU-udbud med gennemførelse af en ny udbudsrunde og etablering af 8-14 VEU-centre.

Ud fra dette blev partierne enige om følgende:

Der etableres 8-14 VEU-centre, som skal træde i kraft den 1. januar 2010. Centrene etableres som funktioner på 8-14 eksisterende institutioner. Centrene skal medvirke til at skabe større effekt og kvalitet i uddannelsesindsatsen, bl.a. ved at skabe større overskuelighed på tværs af uddannelsesudbuddet, herunder sikre at nye brugere og brugere med komplekse uddannelsesbehov kun behøver at henvende sig på ét uddannelsessted, som herefter har ansvaret for, at brugerne får løst deres uddannelsesbehov. Endvidere skal centrene have en koordinerende rolle i forbindelse med virksomhedsopsøgende arbejde, markedsføring, behov for undersøgelser m.v. Bestyrelserne for de institutioner, der varetager center-funktionen, indgår udviklingskontrakter med Undervisningsministeriet.

*Arbejdsmarkedets parter inddrages i arbejdet.
Partierne er enige om, at centrenes betegnelse bør være VEU-centre.*

Det vil blive en forudsætning for at udbyde AMU, at alle godkendte institutioner m.v. medvirker i et af centersamarbejderne, herunder indgår i et centerråd for VEU-centeret bestående af repræsentanter for institutionernes bestyrelser. I lyset af at både arbejdsmarkedets parter og REVE har ønsket, at opgaverne i de eksisterende voksenvejledningsnetværk overgår til centrene, indgår repræsentanter udpeget af VUC's bestyrelser som ordinære medlemmer af centerrådet for VEU-centeret. (Institutionsstyrelsen 2009).

Beslutningen om at etablere VEU-centrene skal altså ses som et svar på nogle af de udfordringer i VEU-systemet som bl.a. fremgik af trepartsudvalgets store kortlægning af VEU-området i 2006 og EVA's evaluering af AMU i 2008.

Af disse fremgik det bl.a. at der er behov for at styrke motivationen til at deltage i voksen- og efteruddannelse især blandt faglærte og ufaglærte. De små og mellemstore virksomheder mangler kendskab til AMU og har en begrænset brug af systemet. Samtidig er der behov for at institutionerne foretager en strategisk prioritering og profilering af uddannelsesudbuddene og det opsøgende arbejde i forhold til små og mellemstore virksomheder.

VEU-centrene skal sammen med de nye rammer for styring af AMU være med til at sikre at den samlede VEU-indsats er fleksibel og effektiv og dækker behovene. Samtidig skal den erhvervsrettede og almene uddannelsesindsats tænkes sammen og kobles til den læring der foregår i virksomhederne.

Med etableringen af VEU-centrene ved ikrafttrædelsen af "lov om ændring af lov om arbejdsmarkedsuddannelser mv" af 30. november 2009 er der således valgt en løsning hvor institutionerne sammen skal løfte opgaven om at rådgive både virksomheder og enkeltindivider om grundlæggende voksen- og efteruddannelse.

Dermed er der på den anden side fravalgt mere vidtgående løsninger som fx at give en VEU-center-værtsinstitution ret til at fordele og koordinere det samlede uddannelsesudbud i en region eller som fx at etablere uafhængige vejledningsinstitutioner der kan rådgive om uddannelses- og karrierespørgsmål på tværs af både grundlæggende og videregående voksen- og efteruddannelse.

VEU-center-konstruktionen skal altså ses som en hybridkonstruktion imellem selvstændige institutioner og et forpligtende samarbejde. Succeskriteriet for VEU-centrene vil være om institutionerne evner i fællesskab at løse de opgaver der er defineret for VEU-centrene.

3.3 De nye muligheder i VEU-centrene

Dette afsnit belyser hvilke nye muligheder de interviewede institutionsrepræsentanter ser i VEU-center-konstruktionen. De er i interviewene blevet bedt om at beskrive den største styrke ved konstruktionen og udfolde hvilke nye muligheder de ser i forhold til tidligere konstruktioner som voksevejledningsnetværk og kompetencecentre. Repræsentanterne for VEU-rådet er blevet spurgt mere åbent om hvor de ser de største muligheder for VEU-centrene.

3.3.1 Værtsinstitutioners vurdering

Alle værtsinstitutioner kan se potentialer i VEU-center-konstruktionen og har generelt set tiltro til at projektet vil lykkes. Modellen ses som en god og naturlig videreførelse af samarbejdet i voksevejledningsnetværkene. Styrken i konstruktionen og de nye muligheder kan sammenfattes i fire centrale temaer:

- Nye tiltag og bedre kvalitet
- Bedre dækning og større fleksibilitet
- Større gennemslagskraft
- Blivende og forpligtende konstruktion

Nye tiltag og bedre kvalitet

VEU-center-konstruktionen opleves af værtsinstitutionerne som en innovativ ramme der giver mulighed for at udvikle nye ydelser og nye uddannelsesforløb på tværs af institutioner. Samtidig fremhæves potentialet i at have fokus på at løse en fælles opgave uanset arbejdsfunktion eller ansættelsessted.

Det opleves som en styrke at konsulenterne har fået et bredere perspektiv og en bredere vifte af tilbud når de kontakter virksomhederne. Styrken ved det fælles samarbejde er at institutionerne har forskellige spidskompetencer og berøringsflader med brugerne, hvilket også medfører bedre kvalitet og større viden både i kontakten til brugerne og i løsningen af opgaverne. Der er en tro på at virksomhederne i højere grad end før vil opleve at få løst deres problemer når de henvender sig, og VEU-centrene gør det muligt at yde en bedre service og højne kvaliteten af vejledningsindsatsen gennem samarbejdet. VEU-centrenes nye ansvar for at sikre koordinering og udvikling af analysestrategier med henblik på afdækning af brugernes behov nævnes derimod ikke som en styrke ved konstruktionen.

Bedre dækning og større fleksibilitet

Blandt værtsinstitutionerne er der forskellige vurderinger af om VEU-centrene vil føre til bedre dækning af uddannelsesbehovene. De fleste værtsinstitutioner har stor tiltro til dette fordi VEU-centrene er bedre i stand til både at registrere og reagere på udækkede behov og at undgå aflysninger grundet den større kapacitet og fleksibilitet. Andre værter håber på at VEU-centrene vil medføre en bedre dækning, og vil arbejde for at nå dette mål, men er mere usikre på om det i praksis vil ske fordi aktiviteten er afhængig af andre faktorer, og fordi de mener at en øget dækning kræver et mere ressourcestærkt VEU-center end den nuværende konstruktion lægger op til. En leder af en værtsinstitution udtrykker usikkerheden således:

På en stor del af udbuddene vil vi prøve at sikre at aktiviteten bliver gennemført [...]. Hvis centerrådet forstår sin rolle, vil rådet kunne klaske os direktører på plads hvis det bliver nødvendigt. Jeg tror den største hurdle ligger hos direktørerne og ikke hos politikerne.

Citatet illustrerer at der er en forventning om at centerrådet minder direktørerne for institutionerne i dette VEU-center om det fælles ansvar for at sikre bedre dækning, også i de tilfælde hvor et kursus ikke er økonomisk rentabelt for institutionen.

I forlængelse af dette vurderer nogle værtsinstitutioner at de sammen har en bredere rækkevidde i forhold til små og mellemstore virksomheder, herunder også virksomheder der ikke tidligere har brugt systemet. En værtsinstitution har en klar forventning om at VEU-center-konstruktionen vil give flere deltagere på Forberedende voksenundervisning (FVU) og AMU og flere kombinationsforløb ved at fortsætte det koordinerede og strukturerede opsøgende arbejde som blev etableret i regi af voksenvejledningsnetværkene.

Der er altså generelt set tiltro til at VEU-center-konstruktionen vil lykkes med at skabe bedre dækning og større fleksibilitet, mens kun en enkelt af de interviewede personer fremhæver VEU-centrene som en mulig løsning på udfordringerne med at skabe en bedre kobling mellem den erhvervsrettede og den almene VEU på grundlæggende niveau.

Større gennemslagskraft

Flere direktører for værtsinstitutioner peger på større gennemslagskraft som en styrke. En af de interviewede direktører fremhæver VEU-center-konstruktionen som et muligt talerør i forhold til eksterne samarbejdspartnere, herunder regionerne og jobcentrene. En anden peger på at konstruktionen skaber synlighed og større gennemslagskraft i de eksterne relationer. Og endelig ses VEU-centrene både som en mulighed og som en nødvendig forudsætning for i højere grad at fremtræde som et samlet system over for brugerne af systemet. Der er en tro på at brugere og virksomheder i løbet af det første år vil opleve en væsentlig lettere adgang til VEU-systemet. Den enkelte konsulent vil i VEU-center-regi være i stand til at formidle uddannelse på alle niveauer og for alle faggrupper i en virksomhed. Det vurderes som positivt at samle udvikling af pædagogiske tiltag, markedsføring og salg centralt, samtidig med at kurser og uddannelse fortsat gennemføres decentralt der hvor de faglige kompetencer er.

Blivende og forpligtende konstruktion

At VEU-centrene er fastsat ved lov, bliver desuden fremhævet som en afgørende styrke sammenlignet med de foregående samarbejdsmodeller. Rammerne for samarbejdet bliver betragtet som mere seriøse og forpligtende. Det giver arbejdsro og mulighed for at institutionerne kan tænke langsigtet.

3.3.2 Partsinstitutioners vurdering

Samlet set er partsinstitutionerne mere skeptiske end værtsinstitutionerne når det gælder vurderingen af VEU-centrenes potentialer. "Der er stort set ikke sket noget nyt med deres indførelse" og "vi gjorde det hele i forvejen" er en af holdningerne blandt flere på de interviewede partsinstitutioner. Den begrænsede optimisme baseres på følgende opfattelser:

- VEU-centrene udspringer ikke af institutionernes behov, men er en ide der er fostret af politikerne og arbejdsmarkedets parter.
- Der er en risiko for at VEU-centrene ødelægger det eksisterende branchesamarbejde mellem institution og virksomhed.
- Frygten for at miste institutionsgodkendelser (fx hvis institutionen ikke kan opretholde en minimumsaktivitet fordi kunderne henvises til en anden uddannelsesinstitution) medfører et spændingsfelt mellem den enkelte institution og VEU-center-samarbejdet.

Den modsatte holdning, dvs. at der er nye muligheder ved VEU-center-konstruktionen, ses dog også. Nogle af partsinstitutionerne er enige med værtsinstitutionerne i at bedre service, kvalitet og dækning er en styrke i den nye konstruktion. Men her hæfter partsinstitutionerne sig også ved muligheder og styrker som ikke fremhæves af værtsinstitutionerne. De kan sammenfattes som:

- Fordel ved én indgang
- Mulighed for at løfte mere komplicerede analyseopgaver
- Bedre forvaltning af ressourcerne
- Generelt løft til uddannelsesområdet via midlerne til VEU-centrene

Intentionerne med "én indgang" er der allerede gjort rede for i afsnit 3.1. Selvom de nævnes her af nogle institutioner som et potentiale, er der flere forskellige syn på det, hvilket behandles i afsnit 5.1.7. Noget tilsvarende gælder for analyseopgaverne der er et indsatsområde (indsatsområde 3) som behandles i afsnit 6.2.3.

Bedre forvaltning af ressourcerne ses som en mulighed fordi institutionerne med et større samlet volumen får mulighed for at etablere et mere stabilt og fleksibelt udbud. Partsinstitutionslederne der mener dette, vurderer også at den ændring fra konkurrence til samarbejde som VEU-center-konstruktionen er udtryk for, vil give en bedre ressourceudnyttelse.

Endelig fremhæves blandt partsinstitutionerne et økonomisk perspektiv som den vigtigste forandring. Nogle mener at de ekstra midler der tilføres området som følge af VEU-center-dannelsen, er det vigtigste fordi de i sig selv giver mulighed for at opsøge flere virksomheder og dermed opnå en effekt.

Partsinstitutionerne er altså splittede i vurderingen af om VEU-centrene reelt rummer nye muligheder. Samtidig gemmer der sig bag det mere pessimistiske syn på konstruktionen en bekymring for at VEU-centrene vil medføre en indskrænkning af lokal autonomi og råderum i kontakten til virksomheder. Når der tænkes ud over de snævre institutionsmæssige interesser, er der dog også blandt partsinstitutionerne en vurdering af at konstruktionen vil være med til at løfte kvaliteten af og indgangen til grundlæggende VEU.

3.3.3 Centerrådsmedlemmers vurdering

Repræsentanterne for partsinstitutionerne i centerrådene ser overordnet de samme muligheder for at fremstå som én indgang, sikre relevante uddannelsesstilbud til flere og udvikle nye uddannelsesstilbud på tværs.

Centerrådsmedlemmerne peger dog også på en række udfordringer ved konstruktionen:

- Det potentielle modsætningsforhold mellem konkurrence og samarbejde. VEU-centrene skal vise at de kan være en neutral og objektiv vejledningspart. Det fremhæves som afgørende at hold ikke aflyses fordi de ikke er økonomisk rentable for institutionerne.
- VEU-centrene som endnu et koordineringsforsøg i konkurrence med andre samarbejds- og koordineringsfora i kommunalt og regionalt regi. De bør forsøge at samtænke indsatserne med de uddannelsesstrategier der udvikles i kommunerne.
- Den konventionelle tilgang til opgaveløsningen hos alle involverede. Der er en risiko for at løse opgaverne som de altid er blevet løst. For at lykkes bør institutionerne være kreative og ikke pr. automatik ty til de samme løsninger og organisationsformer som i tidligere projekter.

3.3.4 VEU-rådets vurdering (parterne)

Parterne repræsenterer det organisationspolitiske perspektiv i denne evaluering. De har begge deltaget i det politiske forarbejde til VEU-centrene.

Den interviewede repræsentant for LO i VEU-rådet formulerer det sådan at VEU-centrenes nye muligheder især ligger i at de ændrer alle de lokale skoler fra at være "små købmænd" til at være "Bilka-varehuse" med alt på hylderne. Den nye konstruktion skulle gerne ende med at betyde at der kommer flere deltagere gennem systemet, og det tættere samarbejde mellem skolerne vil gøre det muligt at undgå aflysninger osv. Endelig ses en vigtig mulighed i den tættere kobling mellem det almene og det erhvervsrettede. DA's repræsentant nævner koblingen mellem det erhvervsrettede og det almene som en ny mulighed og peger desuden på at VEU-centrene bør nå ud til flere med den nye konstruktion.

3.4 Opsummering

De politiske visioner møder praksis

VEU-centrene skal altså ses som et forsøg på at løse nogle af de udfordringer som VEU-området generelt og AMU-systemet mere specifikt står over for. Sammenholdes værtsinstitutionernes vurderinger af VEU-center-konstruktionen med de politiske visioner bag den, ses forventeligt et vist overlap. Værterne har i deres syn på VEU-centrenes nye muligheder således i høj grad fokus på at de kan skabe større overskuelighed og viden om VEU blandt virksomhederne og brugerne. Også koordineringen af det virksomhedsopsøgende arbejde og nye uddannelses tiltag opleves som en ny mulighed i konstruktionen. Samtidig er det dog også værd at bemærke forskellene. Som det

fremgår af institutionernes vurderinger af nye muligheder, er VEU-centrenes ansvar for at koordinere og iværksætte analysearbejde ikke en opgave værtsinstitutionerne i samme grad identificerer sig med. Konstruktionen i sig selv ses heller ikke som en løsning på problemerne med at koble den erhvervsrettede og den almene del af VEU-systemet bedre sammen.

Blandt partsinstitutionerne ses to modstridende opfattelser. Ikke alle de interviewede personer oplever tiltaget som nyt og banebrydende, og der hersker bekymring for om eksisterende samarbejdsrelationer med virksomheder og institutionens eget handlerum kan bevares. Andre ser muligheder i at institutionerne ved at samarbejde får et større volumen og derigennem mulighed for at etablere et mere stabilt og fleksibelt udbud.

Bestyrelsesrepræsentanterne i centerrådene appellerer til at tænke visionært og nytænkende i opgaveløsningen så gamle traditioner ikke blindt videreføres.

4 Etableringen af VEU-centrene

I dette kapitel ser vi på VEU-centrenes etableringsfase fra rammerne blev aftalt politisk til valg af værtsinstitution og konstituering af centerrådet. Desuden præsenteres de organisatoriske og lovgivningsmæssige barrierer som institutionerne er stødt på i denne fase. Kapitlet har som formål at opsamle viden om de udfordringer og barrierer som etableringsfasen har medført, så det er muligt at tage hånd om disse i et fremadrettet perspektiv.

Kapitlet baserer sig på de samme interview som er beskrevet i kapitel 3. Samtidig inddrages de skriftlige dokumenter som har ligget til grund for beslutningerne om den geografiske afgrænsning af VEU-centrene, og Undervisningsministeriets forslag til kriterier for valg af værtsinstitution.

4.1 Den geografiske opdeling

Som det fremgår af lov nr. 1100 af 30.11.2009 (lov om ændring af lov om arbejdsmarkedsuddannelser), var det undervisningsministerens opgave at træffe beslutning om dækningsområder for mindst 8 og højst 14 centre for voksen- og efteruddannelse (VEU-centre). Opdelingen blev godkendt af undervisningsministeren i december 2009 og offentliggjort af Undervisningsministeriet kort herefter.

Til grund for Undervisningsministeriets beslutning lå dels et dialogmøde mellem Undervisningsministeriet og repræsentanter for erhvervsrettede uddannelsesinstitutioners bestyrelses- og lederforeninger samt Danske Regioner, KL, Ledernes Hovedorganisation, SALA, FTF, LO og DA, dels en behandling af spørgsmålet i VEU-rådet som efterfølgende afgav en indstilling til Undervisningsministeriet.

Til VEU-rådets behandling forelå dels et notat fra dialogmødet hvor fx SOSU-skolernes repræsentanter argumenterede for færrest mulige VEU-centre for at give skolerne så få forskellige samarbejdsfora som muligt, mens flere lederforeningsrepræsentanter og KL omvendt agiterede for at der skulle være flest mulige af hensyn til samspillet med erhvervsliv, eksisterende skolesamarbejder mv. LO fremlagde et forslag til kriterier der i vid udstrækning ligner den endelige udtalelse fra VEU-rådet, og som også pegede på 13 områder. LO ønskede dog også hensyntagen til afgrænsningen af de tidligere voksenvejledningsnetværk. DA gav udtryk for at ligge på linje med LO, men pegede desuden på at der skulle lægges vægt på erhvervsoplande (Afdelingen for erhvervsrettet voksenuddannelse 2009).

Derpå afgav VEU-rådet en udtalelse til Undervisningsministeriet hvor der bl.a. stod at VEU-rådet havde anvendt følgende kriterier ved afgrænsningen:

- 1 *VEU-centrenes geografiske områder skal være sammenhængende, men adskilte for hvert VEU-center (dvs. ikke overlap i geografien mellem centrene).*
- 2 *Kommuner deles ikke midt over.*
- 3 *Centre skal dække geografisk bredt og omfatte alle udkantsområder, så små og mellemstore virksomheders og ansattes uddannelsesbehov i udkantsområder tilgodeses.*
- 4 *Den geografiske afgrænsning respekterer så vidt muligt regionsgrænser.*
- 5 *Inden for et VEU-centers geografiske område bør der være mindst to mulige VEU-center-kandidater (fx et vist volumen), så der er alternativer, i fald det udnævnte VEU-center ikke opfylder sin opgave. (Rådet for Voksen- og efteruddannelse 2009).*

(Bemærk at betegnelsen *VEU-center* her bruges både om det samlede center og om det vi nu kalder *værtsinstitution*).

Det fremgår ikke af de tilgængelige materialer fra de pågældende møder om VEU-rådet også afleverede et kort til Undervisningsministeriet, men VEU-rådets indstilling lød som følger:

Region Nord: 2

Region Midt: 3

Region Syd: 4

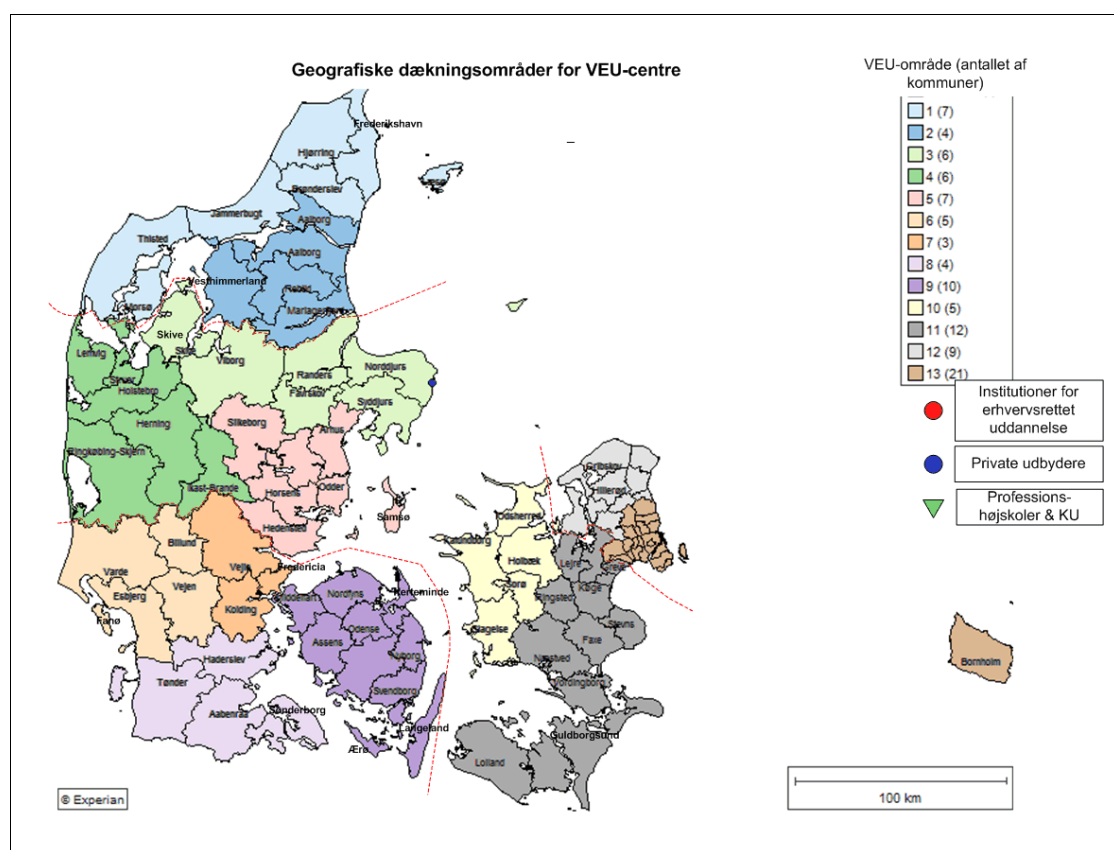
Region Sjælland og Region Hovedstaden:

Nordøstsjælland: 2, heraf 1 i hovedstadsområdet

Nordvestsjælland: 1

Sydsjælland: 1

På baggrund af indstillingen fra VEU-rådet blev der truffet beslutning om at oprette fire VEU-centre på Sjælland, et på Fyn og otte i Jylland. Det endelige resultat ses her nedenfor:



Både den geografiske udstrækning, antallet af kommuner og antallet af institutioner i de enkelte VEU-centre varierer:

- Antallet af *kommuner* spænder fra 3 i VEU-center Trekantområdet til 21 kommuner i VEU-center Hovedstaden og Bornholm.
- Antallet af *uddannelsesinstitutioner* og *private udbydere* af AMU varierer fra 4 udbydere i VEU-center Nordsjælland til 23 udbydere i VEU-center Hovedstaden og Bornholm.

I interviewundersøgelsen er de udvalgte VEU-råds-repræsentanter blevet spurgt hvordan de har stillet sig til spørgsmålet om den geografiske afgrænsning af VEU-centrene. Samtidig har vi i interviewene med institutionsrepræsentanter haft mulighed for at afdække om den geografiske inddeling opfattes som en udfordring eller som et potentiale i realiseringen af VEU-center-samarbejdet.

4.1.1 Parternes vurdering (VEU-rådet)

De interviewede repræsentanter for parterne i VEU-rådet har ingen kommentarer til den geografiske opdeling af VEU-centrene. Begge opfatter dette spørgsmål som værende af rent praktisk karakter og underordnet de vigtigere indholdsmæssige målsætninger. DA's repræsentant henviser til at der har været enighed i VEU-rådet om grænserne, og at de er trukket efter de bedst mulige objektive kriterier. LO's repræsentant siger at det samlede antal VEU-centre er blevet lidt højere end han havde regnet med fra starten, men at det ikke har den store betydning, idet det vigtige er udbredelsen af udbuddet, altså at der rent faktisk kommer en bedre dækning. I øvrigt mener han at grænserne må kunne tilpasses hvis det viser sig at de ikke fungerer i praksis.

4.1.2 Institutionernes vurdering

Antallet af VEU-centre og den geografiske opdeling i dækningsområder er et emne der har optaget og engageret institutionerne. I de fleste tilfælde vurderes den geografiske inddeling som hensigtsmæssig, særligt i de tilfælde hvor samarbejdet i voksenejledernetværkene har været velfungerende, og hvor netværksinstitutionerne er blevet placeret i samme VEU-center. Der er dog også institutioner der oplever den geografiske opdeling som uhensigtsmæssig. Det kan fx være fordi:

- Opdelingen ikke passer med det område institutionerne arbejder i (kundegrundlaget)
- Opdelingen ikke tager tilstrækkeligt hensyn til hvilke AMU institutionerne må udbyde
- Opdelingen kommer på tværs af eller opsplitter tidligere gode samarbejdsrelationer

Geografi og kundegrundlag

I nogle dækningsområder opleves geografien som vanskelig fordi der både mentalt og målt i kilometer er langt mellem yderpunkterne. Det er vanskeligt at sikre bedre dækning og færre aflysninger på tværs af et stort område fordi det ikke giver mening for kursister at rejse flere timer for at deltage i et kursus i en fjerntliggende by.

Andre værtsinstitutionsledere har kommentarer der i højere grad retter sig mod selve processen. De fremhæver at de geografiske diskussioner har været opslidende og har handlet for meget om interne relationer mellem institutionerne eller om fagpolitiske interesser og for lidt om kriterier der tager hensyn til virksomhedernes og brugernes behov. En repræsentant for en værtsinstitution fremlægger denne opfattelse således:

Der var alt for meget diskussion om hvordan geografien skulle være. Der er nogle der har brugt oceaner af tid og energi på at prøve at påvirke det. Det har også fyldt meget i vores bevidsthed. Jeg tror geografien er blevet lidt for fastlagt ud fra hvem kan med hvem og ikke de mere nøgterne erhvervsstrukturer.

Geografi, udbudsret og udbudsområde

Det omtales også som uhensigtsmæssigt at institutionernes godkendelser til at udbyde AMU og enkeltfag inden for en fælles kompetencebeskrivelse var givet før geografien var endelig fastlagt. I praksis har det betydet at institutionerne i nogle VEU-centre ikke har godkendelse til at udbyde uddannelser inden for alle de fælles kompetencebeskrivelser (FKB'er). En repræsentant for en værtsinstitution foreslår at fordelingen af FKB'erne næste gang i højere grad tager hensyn til VEU-centrenes geografi, eller at der alternativt etableres mere smidige regler for udlån.

En anden repræsentant for en værtsinstitution finder det problematisk at der ikke er overensstemmelse mellem VEU-centrenes geografiske dækningsområde og de geografiske områder som institutionerne har udbudsret og -pligt til at dække. VEU-centrene følger kommunegrænserne, mens udbudsgodkendelserne er knyttet til regionerne. Det vurderes som unødigt forvirrende for brugerne af VEU-systemet.

Opsplitning af tidligere samarbejdsrelationer

Den største utilfredshed med de geografiske skillelinjer på landkortet skal dog findes der hvor tidligere strukturer og samarbejdsflader er blevet ændret. Her opleves det fra et institutionsperspektiv som meget forstyrrende at voksenejledningsnetværk er blevet splittet op. Det vurderes at der bruges mange ressourcer på at indrette sig og arbejde professionelt og engageret med en ny or-

ganisering, og derfor bliver det særligt frustrerende når en ny struktur ikke bygger videre på den gamle.

Der ses altså to vigtige hensyn: dels at udforme de geografiske skillelinjer så de ikke ødelægger tidligere samarbejdsrelationer, og dels at sikre at den geografiske inddeling er udformet efter virksomhedernes behov. Det varierer hvilket hensyn der set fra institutionernes perspektiv bør veje tungest.

De interviewede ledere af partsinstitutionerne giver gennemgående udtryk for de samme holdninger. Nogle har været godt tilfredse eller har ingen kommentarer til den geografiske opdeling, mens de kritiske peger på at den nye konstruktion kommer på tværs af allerede indarbejdede samarbejdsrelationer eller af det opland deres brugere befinder sig i. En enkelt mener at VEU-centeret rummer for få institutioner til at give mening. En særligt kritisk røst siger:

Det der kan ødelægge det, er en politisk opdeling af geografien. Det var noget af en politisk studehandel der blev lavet, og man kan godt diskutere hvor hensigtsmæssig den var. Man kan måske synes at verden burde se anderledes ud, men nogle institutioner har jo arbejdet sammen i mange år, og nogle kan bare ikke klare at arbejde sammen med hinanden. Og så kan man altså ikke sætte sig ned politisk og sige: "Vi er lige tre mand der er klogere end resten af Danmark, så nu trækker vi nogle grænser her." Det tror jeg i virkeligheden er et af de allerstørste problemer man har i hele VEU-center-udformningen, det var den geografi man fik lavet.

4.2 Valg af værtsinstitution

4.2.1 Procedure og kriterier for valg af værtsinstitutioner

Af VEU-center-loven fremgår det at valg af værtsinstitution for hvert VEU-center skal ske blandt de uddannelsesinstitutioner der er godkendt til at udbyde AMU, og som er omfattet af lov om institutioner for erhvervsrettet uddannelse. Uddannelsesinstitutioner der alene udbyder almen voksenuddannelse (VUC), kan således ikke komme i betragtning til at varetage værtsfunktionen for et VEU-center. Undervisningsministeren foretog den endelige udvælgelse af værtsinstitutionerne i de 13 dækningsområder på baggrund af dels en udtalelse fra VEU-rådet og dels en samlet indstilling fra AMU-udbyderne i hvert dækningsområde. I de tilfælde hvor AMU-udbyderne ikke kunne nå til enighed om en fælles indstilling, havde undervisningsministeren mulighed for at træffe beslutning alene på baggrund af VEU-rådets udtalelse.

Der har ikke været udformet en særskilt vejledning eller været opstillet formelle krav til AMU-udbydernes valg af VEU-centrenes værtsinstitutioner, men Undervisningsministeriet foreslog i anmodningen om indstilling til VEU-center at følgende kriterier kunne indgå i drøftelserne:

- *Institutionernes volumen og bredde i udbuddet af FKB'er samt klare strategier for uddannelsesudbuddet*
- *Institutionernes erfaring med ledelse/koordinering af samarbejde mellem VEU-udbydere og øvrige aktører*
- *Institutionernes erfaring med større forsøgs- og udviklingsopgaver inden for AMU*
- *Institutionernes erfaring med at kortlægge og analysere arbejdsmarkedets behov for kompetenceudvikling samt ledelses- og ressourcemæssig opbakning og prioritering af VEU-indsatsen*
- *Institutionernes tillid blandt de øvrige uddannelsesinstitutioner*

4.2.2 Konflikter og løsninger

I alle dækningsområderne valgte institutionerne at afgive indstilling til valg af værtsinstitution. I 7 ud af 13 VEU-centre blev der indstillet mere end én institution til at varetage værtsrollen, og i et enkelt tilfælde var der uenighed helt frem til indstillingen der dog endte med en enig indstilling. I de resterende 5 VEU-centre var der enighed blandt AMU-udbyderne.

4.2.3 Parternes vurdering (VEU-rådet)

De interviewede repræsentanter mener begge at fremgangsmåden – altså at VEU-centrene har fået lov til selv at (prøve at) blive enige om en værtsinstitution – har været hensigtsmæssig. At nogle har indstillet to som Undervisningsministeriet derpå skulle vælge imellem, opfatter de ikke som et udtryk for konflikt. Repræsentanten for LO peger på at det har været en "almindelig demokratisk proces", og at alternativet, at Undervisningsministeriet skulle have udpeget værtsinstitutionerne, ikke havde været ønskeligt.

4.2.4 Institutionernes vurdering

Som antallet af enige og delte indstillinger antyder, er institutionerne splittede i vurderingen af processen omkring udpegnings af værtsinstitution. Ca. halvdelen af lederne af værtsinstitutionerne synes at forløbet med fastlæggelse af geografi og værtsinstitution har været langstrakt og krævende:

Processen har været alt, alt for lang. Og en urimelig proces for skolerne. Jo længere tid en sådan proces varer, jo dybere grøfter kan man grave. Og jo længere tid tager det at slikke sårene. Sådan er det pr. natur.

Citatet illustrerer at flere værtsinstitutioner har oplevet at "kampene" om at blive vært for VEU-centeret har givet skår i det samarbejde som VEU-center-konstruktionen efterfølgende skulle bygge på. I forlængelse af dette giver enkelte værts- og partsinstitutioner udtryk for et ønske om en mere central styring af processen:

Man skulle nok have styret det mere fra centralt hold. Man skulle være gået ind fra ministeriets side og kørt det her langt hårdere og have sagt: "Nu skal I høre, vi vil gerne have nogle indstillinger fra jer, og så vælger vi." (Direktør, værtsinstitution).

Alle institutioner ville gerne være værter og arbejdede meget på at skabe alliancer osv. Det var spild af tid. En central udmelding havde været bedre. (Direktør, partsinstitution).

Andre institutioner har en positiv oplevelse af forløbet og oplever at udpegnings af værtsinstitution er forløbet konstruktivt og uden dramatik. En værtsrepræsentant vurderer at enigheden skyldes et velfungerende voksenejeledernetværk og en generel opbakning til projektet. Det gode samarbejde og en oplevelse af at projektet er til gavn for alle, har betydet at der ikke har været uenigheder om hvem der skulle være værtsinstitution:

Vi udtrykte interesse i at blive vært, og de andre institutioner bakkede op om det, så det var heller ikke en problematisk proces. Vi [de deltagende institutioner] har hele tiden haft den holdning at det her kan kun være en fordel for os alle sammen, vi kan kun udvide vores aktivitet.

Ser man på partsinstitutionerne, sidder der selvfølgelig nogle som gerne selv ville have haft værtsrollen, men den gennemgående holdning her er at det nu er et overstået kapitel, og at de ser fremad og arbejder konstruktivt med den nye konstellation. Blandt de interviewede personer er der dog tre der giver udtryk for at de mener at det er den forkerte institution der er endt med at blive vært, og det er samtidig de institutioner der ikke er tilfredse med værtsinstitutionens håndtering af værtsrollen. Mere om dette i kapitlet om samarbejde, afsnit 5.1.5.

Støtte til værtsinstitutionerne

De udpegede værtsinstitutioner fremhæver stort set alle rammerne for etableringen af VEU-centrene efter januar 2010 som hensigtsmæssige og oplever at have fået den fornødne støtte til arbejdet fra Undervisningsministeriet. Enkelte værtsinstitutioner har oplevet processen som forceret og tidspresset, men der udtrykkes samtidig accept af at det har været et vilkår ved processen.

4.3 Konstituering af centerråd

4.3.1 Retningslinjer i loven

Af loven fremgår det at bestyrelsen for værtsinstitutionen også er bestyrelse for VEU-centeret, og at den nedsætter et centerråd som rådgiver bestyrelsen om VEU-centerets virke. Centerrådet sammensættes af et bestyrelsesmedlem fra hver AMU-udbyder og hvert VUC som er beliggende i VEU-centerets geografiske dækningsområde. Centerrådet kan udpege tilforordnede uden stemmeret.

Bekendtgørelsen om VEU-centre og centerråd siger at centerrådets formandskab skal være paritetisk sammensat, dvs. repræsentere både arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer. Desuden skal værtsinstitutionens bestyrelsesrepræsentant i centerrådet indgå i formandskabet enten som formand eller som næstformand.

Bekendtgørelsen anviser centerrådets opgaver til bl.a. at bestå i at:

- 1 påse, at alle de medvirkende institutioner i VEU-centeret bidrager til at løse VEU-centerets opgaver
- 2 afgive indstilling til værtsinstitutionens bestyrelse om den årlige handleplan for VEU-centerets virke
- 3 afgive indstilling til værtsinstitutionens bestyrelse om den årlige beretning til VEU-rådet om det regionale samspil m.v.
- 4 udtale sig til undervisningsministeren om, hvorvidt uddannelsesinstitutionen skal fratages VEU-center-funktionen, fordi institutionen ikke varetager funktionen tilfredsstillende
- 5 sikre, at information om uddannelsesinstitutionernes tilknytning til et VEU-center gøres tilgængelig på uddannelsesinstitutionernes hjemmesider. (Bekendtgørelse om VEU-centre og centerråd).

4.3.2 De valgte løsninger

I oversigtsform ser de enkelte VEU-centres konstituering med centerråd og udvalg således ud:

Figur 1: VEU-centrenes centerråd og udvalg

	Centerråd		Andre faste mødefora			Andre grupperinger	
	Har ingen til- forordnede	Har til- forordnede eksterne interessen-ter	Har til- forordnede ledere fra partsinstituti-onerne	Gruppe for ledere fra institutio-nerne (direk-tører eller kursusansvarlige)	Gruppe(r) for konsulenter/vejledere	Gruppe for andre medarbejdere	Lokalt forankrede grupper/ netværk (fx efter kommune-grænser)
Har ledelsen fra partsinstitutionerne med i centerrådet							
Nord			X		X		
Aalborg/Himmerland		X	X	X		X ¹⁾	
MidtVest		X	X			X ²⁾	
MidtØst			X	X			
Fyn		X	X	X	X	X ³⁾	
Vestsjælland		X	X			X ⁴⁾	
Øst og Øerne		X	X				X ⁵⁾
Har ikke ledelsen fra partsinstitutionerne med i centerrådet							
Østjylland		X		X	X		X
Vest	X			X		X ⁶⁾	
Trekantområdet		X		X			
Syd		X		X	X	X ⁷⁾	
Nordsjælland		X		X			
Hovedstaden og Bornholm	X			X	X		X ⁸⁾

1) Drifts- og udviklingsgrupper bestående af chefer og medarbejdere fra de medvirkende institutioner

2) De kursusansvarlige samt repræsentanter for jobcentrene, LO, DI og erhvervsrådene

3) Projektvholdergruppe

4) Ad hoc-arbejdsgrupper fra partsinstitutionerne og andre relevante parter

5) Netværksfora med bl.a. beskæftigelsesregionen, de tre øvrige VEU-centre, vækstforum o.l.

6) Driftsgrupper af ressourcepersoner

7) Koordineringsgruppe

8) Advisory board – bestående af brugere

4.3.3 Parternes vurdering (VEU-rådet)

LO's repræsentant mener at det hensigtsmæssige i at skolernes direktører i syv af VEU-centrene sidder med i centerrådet som tilforordnede skal revurderes. Han finder at der kan være tale om at der dermed sker en sammenblanding af det overordnede, det strategiske og det ledelsesmæssige niveau. DA har ingen bemærkninger til retningslinjerne for centerrådernes sammensætning eller til den konkrete konstituering i de enkelte VEU-centre.

4.3.4 Institutionernes vurdering

I langt de fleste tilfælde er værtsinstitutionens bestyrelsesformand også blevet formand for centerrådet, men i nogle VEU-centre har man valgt at give formandsposten til den institution der ikke fik værtsrollen, for at skabe balance i samarbejdet. I nogle VEU-centre har bestemmelsen om det paritetiske formandskab givet vanskeligheder fordi der ikke blandt de valgte centerrådsmedlemmer (som partsinstitutionernes bestyrelser altså har udpeget hver især) har været nogen arbejdsgiverrepræsentanter. Denne problemstilling uddybes i afsnit 4.4 om lovgivningsmæssige barrierer.

Det vanskeligste spørgsmål i forbindelse med oprettelsen af centerrådene har dog været hvorvidt lederne af de deltagende institutioner i VEU-centeret skulle tilforordnes eller ej. VEU-centrene er splittede i denne diskussion – i syv centre har man valgt at tilforordne direktørerne eller kursuscheferne, mens man i seks centre har valgt ikke at gøre dette.

Argumenterne for og imod er sammenfattet i nedenstående boks:

Det er vigtigt at holde direktører eller kursuschefer uden for centerrådet fordi:

- Debatten skal hæves over den almindelige daglige drift
- Centerrådet bør være et rådgivende arbejdsmarkeds- og erhvervspolitisk organ som alene består af parterne
- Centerrådet skal ideelt set være uafhængigt af institutionerne
- Centerrådet bliver alt for stort hvis direktører og forstandere skal være med
- Der skal være et klart snit mellem ledelse og bestyrelse

Direktører eller kursuschefer skal have en plads i centerrådet fordi:

- Direktørerne og forstanderne bør tilforordnes for at gøre centerrådet mere handlingsorienteret og give det mulighed for at lave bindende aftaler der er clearet med direktørkredsen
- Det er nødvendigt for at få alle skoler med ved bordet når der har været uenighed om valg af værtsinstitution
- Det er med til at forpligte og engagere alle institutioner
- Bestyrelsens beslutninger kan blive mere kvalificerede og forankrede i virkeligheden når lederne er med som bisiddere

Der er altså grundlæggende uenighed om hvilken status arbejdet i centerrådet bør have. Blandt nogle af de VEU-centre der har valgt at tilforordne direktørerne af hensyn til det interne samarbejde, er der dog formuleret uformelle spilleregler om at de holder lav profil i centerrådet og lader politikerne sætte dagsordenen.

I nogle centerråd har man også valgt at tilforordne en bredere kreds af interessenter, fx uddannelsesinstitutioner der ikke er AMU-udbydere eller VUC'er, og repræsentanter for erhvervslivet og beskæftigelsesudvalgene i kommunerne. Enkelte steder har man også brugt tilforordnede fra institutioner som har afdelinger med interesser i VEU-centerets geografiske område, men hvis hovedskole ligger i et andet VEU-center.

Hvor nogle VEU-centre mener at centerrådet kan blive for stort, er der andre der ikke ser dette som et problem:

Vi har valgt at sige at alle dem der gerne vil være med, skal have lov til at være med. Så rådet er blevet kæmpestort. Jeg mener det er den rigtige måde at gøre det på. Så må man gnave det ned med tiden.

I et enkelt VEU-center har konstitueringen været præget af så meget uenighed at man har valgt at lave en prøveordning som kun skal gælde for et år. Andre steder har man også en aftale om evaluering efter et år eller to fordi man har været usikker på om man valgte den mest hensigtsmæssige løsning.

Som det fremgår af figur 1 (s. 24), har de VEU-centre der ikke har tilforordnet lederne til centerrådet, i stedet nedsat formelle fora for lederne med forskellige betegnelser – styregruppe, koordinationsgruppe eller lignende – ud fra en betragtning om at en koordinering på lederniveau trods alt er nødvendig.

Der er dog også andre kritiske kommentarer til centerrådet. En interviewet repræsentant for en værtsinstitution vurderer at der er diskrepans mellem Undervisningsministeriets opfattelse af hvad centerrådet skal, og hvad rådsmedlemmerne i praksis interesserer sig for. Repræsentanten for værtsinstitutionen vurderer at det er mere relevant at centerrådet drøfter strategiske problemstillinger end at det er tæt inddraget i beslutningen om måltal i udviklingskontrakten. En anden værtsinstitution vurderer en risiko for at bestyrelsesrepræsentanterne vil varetage egne institutionsinteresser og ikke have blik for efteruddannelse i et bredere perspektiv. Det kræver vilje fra institutionerne og mod til at tydeliggøre hvad der er målet med centerrådet. Som en mulig løsning på begge problemstillinger er der flere værtsinstitutioner som tilkendegiver at de bevidst har forsøgt at engagere særligt "tunge" repræsentanter som er engagerede og har viden om VEU-området.

Som en anden generel problematik påpeges det uheldige i at centerrådene ikke var helt på plads før VEU-centrene skulle udarbejde handleplaner. Principielt har centerrådet nogle steder skrevet under på et papir hvis udformning de ikke har haft indflydelse på. Dermed mindskes ejerskabet til handleplanen og de metoder der beskrives i den.

En repræsentant for en partsinstitution forklarer at der har været rum for fortolkning af centerrådets rolle:

Hvorvidt der skulle tilforordnede med, har selvfølgelig givet lidt diskussion, da det ikke var særligt klart defineret. Afsættet for ministeriet har nok været klart, men når det kommer ud til institutionerne, er der alligevel 100.000 ubesvarede spørgsmål.

4.3.5 Centerrådsmedlemmernes vurdering

De interviewede bestyrelsesmedlemmer oplever generelt set at centerrådenes arbejde er kommet godt i gang. Der er enighed om at arbejde med fælles front mod de fælles mål, og ingen af de interviewede personer har oplevet konflikter eller uenighed mellem arbejdsgiver- og arbejdstager-siden.

Centerrådets sammensætning

De fem repræsentanter har dog også forskellige syn på hvad centerrådet kan og skal bidrage med, og hvordan et centerråd bør være sammensat. De vurderer generelt set centerrådsstrukturen som udmærket, men ser også begrænsninger i centerrådet som udviklingscenter. En arbejdsgiverrepræsentant hæfter sig særligt ved den manglende deltagelse af brugere i centerrådet:

Hvor er brugerne? Brugere er virksomhederne og eleverne. Du har kun interessenter fra én side. Man sidder og klapper hinanden på skuldrene. Man mangler kundegruppen. Det er lidt ligesom et udvidet lærerråd.

Denne repræsentant sætter spørgsmålstegn ved det fornuftige i at lade parter der først og fremmest repræsenterer de skoler de er bestyrelsesmedlemmer i, være de eneste deltagere i centerrådet. Brugere og virksomhederne kunne godt være repræsenteret uden om skolerne, fx gennem lokale repræsentanter for Dansk Erhverv eller DI, mener han.

En anden informant sætter spørgsmålstegn ved om bestyrelsesmedlemmerne er de rette til at løse opgaverne i centerrådet, og vurderer at det i princippet lige så godt kunne være et direktørforum i forhold til at sikre koordinering af den daglige drift.

Centerrådets funktion

De fem centerrådsmedlemmer har også forskellige perspektiver på hvad de ser som centerrådets vigtigste funktioner. De kan sammenfattes i følgende punkter:

- At give ledelserne og værtsinstitutionen opmærksomhed og derigennem styre og udstikke retning
- At understøtte og give inspiration
- At bakke centerlederen op så værtsinstitutionen ikke bliver for egenrådig
- At udgøre et forum for netværk og bevare de gode relationer
- At påpege uhensigtsmæssig adfærd

4.3.6 To opfattelser af centerrådets opgave

Hvis man ser på konstitueringen, synes der at være to opfattelser af centerrådets opgave – enten at det skal være helt overordnet og strategisk og dermed uden ledelserne tilforordnet, eller at det skal være mere operationelt og dermed have ledelserne med. I de VEU-centre der har de fleste institutioner, har spørgsmålet mere eller mindre givet sig selv fordi rådene ville blive alt for store med to medlemmer fra hver institution. Samme splittelse kommer for så vidt også til udtryk blandt de centerrådsmedlemmer der udtaler sig. Den gennemgående holdning er at de ser centerrådene som et forum for de mere overordnede og tilsynsførende funktioner, mens én person mener at opgaverne er mere konkret ledelsesmæssige.

4.4 Lovgivningsmæssige barrierer

4.4.1 Institutionernes vurdering

Blandt værts- såvel som partsinstitutionerne er der få indvendinger mod de formelle rammer eller lovgrundlaget for VEU-centrene. De lovgivningsmæssige barrierer som institutionerne ser, knytter sig udelukkende til reglerne for centerrådets konstituering og til valget af værtsinstitution. De holdninger der er gengivet nedenfor, er taget med uanset om en eller flere interviewede personer har nævnt dem. Med hensyn til det sidste punkt om brug af tilforordnede skal det understreges at værtsinstitutionerne er uenige (jævnfør afsnittet om konstituering af centerråd), og på dette punkt er der også værtsinstitutioner der indtager det modsatte standpunkt.

Paritet i sammensætning af centerrådets formandskab

Af bekendtgørelsen om VEU-centre og centerråd fremgår det at formandskabet i centerrådet skal være paritetisk sammensat, dvs. bestå af henholdsvis en repræsentant for arbejdsgiverorganisationer og en repræsentant for arbejdstagerorganisationer. Dette vurderes som problematisk, bl.a. fordi VUC'ernes bestyrelser ikke er paritetisk sammensat. Dermed har VUC'ernes repræsentanter i centerrådet ikke haft mulighed for at indgå i formandskabet selvom de har haft ønske om det, fordi de ikke nødvendigvis repræsenterer arbejdsgiver- eller arbejdstagersiden. Samtidig vurderes paritetsprincippet som en uhensigtsmæssig binding, idet værtsinstitutionens repræsentant samtidig har skullet besætte enten formands- eller næstformandsposten. Det har givet problemer nogle steder fordi der generelt er udpeget få arbejdsgiverrepræsentanter til centerrådene, og i et enkelt tilfælde har det ikke været muligt at leve op til bekendtgørelsen fordi ingen af de valgte centerrådsmedlemmer repræsenterede arbejdsgiversiden.

Udvælgelse af centerrådsmedlemmer

Det påpeges at bekendtgørelsen med fordel kunne have fastlagt at de udvalgte centerrådsmedlemmer ikke må have ansættelse på en institution i det pågældende VEU-center. Enkelte centerrådsmedlemmer har i dag denne dobbeltrolle således at de fungerer som bestyrelsesrepræsentant på én institution samtidig med at de har deres daglige beskæftigelse på en anden uddannelsesinstitution. Det betyder at en institution i praksis har mulighed for at have flere repræsentanter i centerrådet. Tilsvarende kunne en regel om at centerrådsmedlemmerne ikke må have samtidig ansættelse på uddannelsesinstitutionerne i VEU-centrene, være med til at fremme antallet af arbejdsgiver- og arbejdstagerrepræsentanter i centerrådene.

Valg af værtsinstitution

Det påpeges som uhensigtsmæssigt at værtskabet for VEU-centrene alene kan varetages af AMU-udbydere. I flere tilfælde kunne det være ønskeligt med et VUC som en slags neutral vært for at undgå interessekonflikter mellem store erhvervsskoler som har identiske eller overlappende udbud.

Brug af tilforordnede

Det påpeges som uhensigtsmæssigt at lovgivningen giver mulighed for at benytte tilforordnede i centerrådene. Centerrådet burde alene bestå af repræsentanter for institutionerne i dækningsområdet, og det burde have været signaleret tydeligere at centerrådet er et arbejdsmarkeds- og erhvervspolitisk organ og ikke en bestyrelse.

4.5 Organisatoriske barrierer

4.5.1 Institutionernes vurdering

Omtrent halvdelen af værtsinstitutionerne oplever ikke at der er praktiske eller organisatoriske barrierer for VEU-centrenes arbejde. Det samme gælder for de fem repræsentanter fra centerrådene. Af de værtsinstitutioner der vurderer at der er organisatoriske eller praktiske barrierer til stede, fremhæves følgende temaer:

Økonomiske ressourcer

Enkelte værtsinstitutioner ser den økonomiske ramme som en barriere for VEU-centerets arbejde og forbinder de begrænsede økonomiske ressourcer med en mere begrænset mulighed for at realisere VEU-centrenes mål. Samtidig fremhæves dog også muligheden for at søge midler igennem vækstfora o.l.

Samspil mellem almen og erhvervsrettet VEU

At støtteordningerne til kursisterne er forskellige (SVU og VEU-godtgørelse på henholdsvis det almene og det erhvervsrettede område), fremhæves som en strukturel barriere der vanskeliggør muligheden for at udtænke fleksible forløb.

Den tværinstitutionelle organisering

Den tværinstitutionelle organisering opleves som en udfordring. Selvom der i mange tilfælde er overlap i forhold til tidligere samarbejdsprojekter, er der behov for at tilrette beslutnings- og kommandogange så de modsvarer den nye struktur.

Fravær af arbejdsgiverrepræsentanter

Såvel centerrådsrepræsentanter som værtsinstitutionsledere oplever det som et problem at det er svært at engagere arbejdsgiversiden i VEU-center-samarbejdet og i centerrådsarbejdet. Det har ikke i alle tilfælde været muligt overhovedet at få arbejdsgiversiden repræsenteret i centerrådet. Samtidig påpeges behovet for at arbejdsgiverorganisationerne i videre udstrækning bakker op om projektet generelt. Konstruktionen vurderes som et arbejdsstagerprojekt der ikke har samme opbakning fra arbejdsgiverside.

Partsinstitutionslederne sidder på lidt større afstand af hele den praktiske del af processen end værtsinstitutionslederne, og det er derfor ikke mærkeligt at de ikke i videre udstrækning peger på praktiske eller organisatoriske barrierer for VEU-centrene. Kun er der nogle få der bemærker at stramme deadlines for fx aflevering af udviklingskontrakten til Undervisningsministeriet betød at de ikke blev inddraget så grundigt i udarbejdelsen af den som de burde.

4.6 Opsummering

Den geografiske inddeling og valget af vært

I de fleste tilfælde vurderer institutionerne at den geografiske inddeling har været hensigtsmæssig, særligt der hvor samarbejdet i voksenvejledningsnetværket har været velfungerende, og hvor netværksinstitutionerne er blevet placeret i samme VEU-center.

Der er dog også tilfælde hvor den geografiske inddeling opleves som uhensigtsmæssig, fx hvis geografien ikke passer med institutionernes kundegrundlag, eller hvis opdelingen ikke sikrer en hensigtsmæssig bredde i udbuddet af FKB'er inden for det geografiske dækningsområde. Det der har medført den største frustration blandt institutionerne, er dog opsplitning af tidligere gode samarbejdsrelationer og velfungerende voksenvejledningsnetværk og "tvangsægteskabet" med nye institutioner. Dette afspejler klart en tendens der også er set i de tidligere samarbejdskonstruktioner: at det "at kunne sammen" spiller en rolle man skal være forsigtig med at undervurdere i en sammenhæng som denne.

I 6 ud af 13 VEU-centre vurderer værtsinstitutionerne at processen med at udpege en vært var opslidende og gav skår i det videre samarbejde. Blandt enkelte af disse var der ønsker om en mere centralt styret proces.

I tre tilfælde er der blandt de interviewede partsinstitutioner fortsat utilfredshed med valget af værtsinstitution og med værtsinstitutionens håndtering af værtsrollen.

Konstituering af centerråd

Den centrale problemstilling i konstitueringen af centerrådene har været uenigheder i synet på centerrådets vigtigste opgave: Skal det være et strategisk og politisk organ uden tilstedeværelse af ledelsesrepræsentanter fra de samarbejdende institutioner, eller skal det være et organ der har operationel styrke i kraft af tilstedeværelse af den administrative ledelse fra institutionerne? Der er valgt forskellige løsninger, og hvilken betydning det får, vil blive behandlet i evalueringens næste fase.

Organisatoriske og lovgivningsmæssige barrierer

Der er ganske få indvendinger mod lovgivningen bag VEU-centrene, og disse indvendinger knytter sig alle til reglerne for centerrådets konstituering og til valg af værtsinstitution. 7 ud af 13 værtsinstitutioner har oplevet mindre praktiske eller organisatoriske barrierer der handler om begrænsede økonomiske ressourcer, de strukturelle barrierer for samspillet mellem almen og erhvervsrettet VEU, praktiske udfordringer ved den tværinstitutionelle organisering samt manglende opbakning til projektet fra arbejdsgiverside. De interviewede ledere af partsinstitutionerne har ikke peget på barrierer af denne karakter.

Opmærksomhedspunkter

Det er helt centralt at man i de VEU-centre hvor der fortsat er utilfredshed med valget af værtsinstitution og direkte mistillid til dennes håndtering af værtsrollen, har fokus på denne utilfredshed og fx tager den op i centerrådet. Værtsinstitutionen er nødt til at arbejde målrettet på at (gen)skabe tilliden som er en forudsætning for at kunne varetage værtsrollen. Hvis institutionerne ikke kan se perspektiver i at håndtere denne problemstilling selv, kan man forestille sig at Undervisningsministeriet stiller sig til rådighed med en form for mægling eller anden konsulentbistand.

Undervisningsministeriet kan overveje at afholde møder alene for ledelse og medarbejdere fra partsinstitutionerne for at drøfte de usikkerheder og frustrationer der opleves fra deres side.

Paritetsprincippet medfører tydeligvis en unødigt binding på sammensætningen af centerrådene og har ikke i alle tilfælde været muligt at overholde. Lidt større råderum i konstitueringen kunne løse de opståede problemer.

5 Samarbejde mellem institutionerne

Kernen i VEU-centrene – når alle formaliteter er på plads og etableringsfasen er overstået – er at institutionerne skal indgå i et tættere og mere forpligtende samarbejde end før hvor de får et fælles ansvar for at nå en række mål, sat i udviklingskontrakterne. Det betyder helt grundlæggende at institutionerne skal kunne blive enige og opnå en fælles forståelse af mål og midler. Det kan der i sig selv være forskellige udfordringer i, men særligt to tiltrækker sig opmærksomhed: Institutionerne skal have dette til at fungere på trods af at der kan være umiddelbare økonomiske incitamenter til at konkurrere indbyrdes om at tiltrække kursister, og derudover skal de håndtere at én af institutionerne, værtsinstitutionen, har en central rolle netop i denne egenskab, og de andre institutioner, partsinstitutionerne, skal kunne stole på at denne rolle forvaltes til alles bedste og ikke giver værtsinstitutionen særlige fordele.

5.1.1 Undervisningsministeriets forventninger

Fra Undervisningsministeriets side ligger der nogle klare forventninger til samarbejdet i de nye VEU-centre. Helt grundlæggende kræver en realisering af tanken om "én indgang" til samtlige institutioner at der overhovedet kan etableres en fysisk og virtuel indgang som alle institutioner føler samme ejerskab til og forpligtelser over for. Derudover er VEU-centrene sat i verden ud fra en tanke om at konkurrence og "institutionsegoisme" ikke optimerer hverken ressourceforbrug eller resultater, tværtimod. Derfor er det nu samarbejde og fælles opgaveløsning der er på dagsordenen. Det kræver at alle institutioner er med, men især stiller det værtsinstitutionerne over for udfordringen om at få alle inddraget og engageret.

5.1.2 Samarbejdet i etableringsfasen

I den første fase hvor de nye relationer har skullet bygges op, har værtsinstitutionerne været indkaldt til en række møder med Undervisningsministeriet, og det har så været værtsinstitutionernes opgave at formidle informationen videre til partsinstitutionerne.

En interviewet leder af en værtsinstitution ser nogle problemer i dette:

Der sidder en række kollegaer og føler sig lidt underinformet. De har ikke hørt ti gange at nu skal vi væk fra institutionsegoisme [...]. Når man ikke er med og ikke hører det samme, så kommer der myter, eller man bliver bekymret for om der nu sker noget der går ud over ens egen institution.

De fleste af de interviewede ledere af partsinstitutionerne mener dog at det foreløbig er gået godt. De føler sig informeret og inddraget, i hvert fald hvis de ser helt konkret på den indledende fase. Enkelte er dog skeptiske. I to VEU-centre mener de interviewede repræsentanter for partsinstitutionerne at værtsinstitutionen ikke giver fyldestgørende information om hvad der sker, og at de ikke bliver inddraget tilstrækkeligt. I et VEU-center mener den interviewede partsinstitutionsleder at værtsinstitutionen har været for længe om selv at komme på plads organisatorisk, hvilket har betydet at opgaverne ikke er blevet delegeret ud, og at man ikke har kunnet komme i gang med arbejdet.

5.1.3 Samarbejdet fremover

Alle værtsinstitutionerne ser et potentiale i den tværinstitutionelle organisering og tror på et konstruktivt og forpligtende samarbejde. Vurderingerne varierer fra en fast overbevisning om at samarbejdet vil lykkes, til et lidt mere usikkert håb om at alle deltagende institutioner kan se at konstruktionen er til gavn for alle og er kommet for at blive. Repræsentanter for den førstnævnte opfattelse fremhæver bl.a. at de kan konstatere at institutionerne ser VEU-centrene som en kon-

struktion der er til gavn for alle de deltagende institutioner, mens de mere afventende værtsinstitutioner fx peger på at det er nyt for institutionerne at lade sig repræsentere af hinanden, og at samarbejdet ikke i alle tilfælde hidtil har fungeret helt gnidningsfrit.

Uafhængigt af kampvalg og graden af tiltro til samarbejdet nævner omtrent halvdelen af værtsinstitutionerne at de har gode netværk og samarbejdsrelationer fra tidligere at bygge videre på. Det tværinstitutionelle samarbejde bidrager til at institutionerne udfordrer og inspirerer hinanden i faglige, pædagogiske og uddannelsespolitiske spørgsmål. Samtidig fremhæves det at der er flere opgaver som alene kan nås hvis de bliver løst i fællesskab.

Nogle værtsinstitutioner har gjort sig eksplicite overvejelser om hvordan de kan sikre den bedst mulige inddragelse af partsinstitutionerne, fx gennem særlige organiseringer der knytter ledelseslaget fra partsinstitutionerne til de strategiske overvejelser om VEU-centrenes arbejde, eller gennem forskellige former for decentralisering af ansvaret for dele af opgaveløsningen. Samtidig er der blandt denne gruppe af værtsinstitutioner en bevidsthed om signalværdien i at sende ansvaret for konkrete vejlednings- og kompetenceafklaringsopgaver videre til de partsinstitutioner der besidder de relevante kompetencer til at løse opgaverne.

Betydningen af konflikt om værtsfunktionen

Der er et stort sammenfald mellem de værtsinstitutionsledere der er skeptiske over for det kommende samarbejde, og dem der har oplevet uenigheder om valg af værtsinstitutioner. Det tegner et billede af at kampvalget som tidligere nævnt ikke har været omkostningsfrit for samarbejdet og de interne relationer institutionerne imellem, men kan omvendt også afspejle at det er samarbejdsvanskeligheder fra gammel tid der har forårsaget kampvalget.

I de VEU-centre hvor opstarten er forløbet mere gnidningsfrit, er der enighed om de strategiske linjer på ledelsesniveauet de deltagende institutioner imellem. Her fremhæves det fx at samarbejdet mellem institutionerne er blevet styrket fordi VEU-center-konstruktionen har skabt en mere forpligtende ramme.

5.1.4 Partsinstitutionernes vurdering af samarbejdet

Det store flertal af de interviewede repræsentanter for partsinstitutionerne giver tilsvarende udtryk for at VEU-centrene har en god basis at stå på i form af tidligere samarbejdsrelationer skolerne imellem. De betoner at det at man kender hinanden godt, har stor betydning. I nogle tilfælde har man skullet integrere nogle nye institutioner i et allerede eksisterende samarbejde eller fx slå to voksenvejledningsnetværk sammen, men den generelle opfattelse er at det fungerer. Når flere interviewede personer fra parts- end fra værtsinstitutioner siger dette, kan det skyldes at flere af de udvalgte partsinstitutioner fx er VUC'er og SOSU-skoler der ikke har været involveret i stridigheder på samme måde som nogle af de store erhvervsskoler. Netop de interviewede repræsentanter for VUC'erne ser positivt på den nye konstruktion, men en VUC-forstander mener at erhvervsskolerne i VEU-centeret fortsat konkurrerer meget. Spurgt direkte om hvordan det forholder sig med konkurrencen, er der da også tre af de interviewede personer der siger at konkurrencen er et vilkår, mens en fjerde siger at der er visse "grænsedragingsproblemer" – men at det netop derfor er godt med et dialogforum til at håndtere dem i.

En informant påpeger at der er tale om et historisk skift hvor Bertel Haarder som undervisningsminister for 20 år siden opelskede konkurrenceelementet og sagde til skolerne at hvis de ikke kunne overleve, så var det deres egen skyld fordi de ikke var gode nok. Så konkurrerede de selvfølgelig.

I et enkelt VEU-center har værtsinstitutionen fokus på at det ikke er nok at *ledelserne* forstår at der skal samarbejdes. Værtsinstitutionen har her lagt sig særligt i selen for at også medarbejderne opnår ejerskab til den nye konstruktion. Partsinstitutionens leder siger:

Der er bl.a. blevet holdt møder hvor centerchefen har været ude og fortælle hvad det er for noget, især for at afmystificere det og den dér som kunne opstå mellem medarbejderne: "Jamen, nu går det hele bare ned til (værtsinstitutionen)". For at modvirke dette har

værtsinstitutionen sagt: "Fuldstændig åbenhed og dialog, så hvis nogen har noget, så kom med det" – i stedet for at medarbejderne går og skaber nogle myter.

Tre af de interviewede partsinstitutionsledere har mere kritiske bemærkninger:

- En partsinstitutionsleder synes det er lidt vanskeligt at få øje på synergieffekten fordi skolerne efter hans opfattelse er så specialiserede.
- En leder mener at samarbejdet stadig lider under eftervirkningerne af de kampe der udspillede sig da værtsinstitutionen skulle vælges.
- En leder mener det er urealistisk at samarbejde med alle institutionerne i VEU-centeret, og at man derfor primært fortsætter et samarbejde med dem man har fælles interesser med.

5.1.5 Partsinstitutionernes vurdering af værtsinstitutionen

I opbygningen af VEU-centrene har der været stort fokus på om værtsinstitutionerne kunne løfte den opgave det er at varetage alle institutionernes interesser uden at favorisere sig selv, og opnå de andres tillid til at de kan varetage rollen.

I interviewene siger knap halvdelen af de interviewede ledere af partsinstitutionerne uden betænkeligheder at de har tillid til at værtsinstitutionen varetager fælles interesser. Hertil kommer nogle som måske nok har tillid til værtsinstitutionen, men hvis tillid fx er bundet op på at partsinstitutionerne har flertal i centerrådet og dermed altså kan holde værten i skak, eller, som de udtrykker det, at "Danmark er sådan et lille land, så fusk vil altid blive opdaget". Denne informant mener altså at centerrådet er en udmærket sikring af at evt. konflikter kan håndteres. Også andre institutioner har en sådan betinget tillid: En mener at der "vel altid vil være lidt mistro", men derfor sørger de for at information om al efterspørgsel efter uddannelse lægges ud så alle kan se hvem der får hvilke opgaver. Hertil kommer nogle der er lidt på vagt over for hvordan værtsinstitutionen markedsfører sig selv, heraf en som til sin ærgrelse har konstateret at værtsinstitutionen i lokalavisen fik sagt at den havde fået værtsfunktionen fordi den var den "mest kompetente" til at varetage den.

I et enkelt tilfælde har en leder bestemt ikke tillid til den valgte værtsinstitution fordi den angiveligt slet ikke er kompetent til at løfte opgaven. De to institutioner er meget uenige om hvordan det hele skal gribes an, og partsinstitutionens repræsentant i centerrådet føler sig direkte dårligt behandlet ved møderne.

Tre ledere slår fast at det er fint nok at have en værtsinstitution så længe det ikke er sådan at alle opgaver skal ind over den. De vil fortsat have deres egne, direkte kontakter til deres kunder (se også afsnit 5.1.7 om én indgang her nedenfor).

En af lederne efterlyser i øvrigt at Undervisningsministeriet holder et møde for samtlige institutioner således at al information herfra ikke til stadighed skal formidles gennem en vært som måske ikke får bragt alt relevant videre.

5.1.6 Centerrådsmedlemmernes vurdering

De fem interviewede repræsentanter fra centerrådene oplever alle at samarbejdet med værtsinstitutionen er forløbet fint og uproblematisk. Alle føler sig hørt og inddraget på rette niveau, og alle har tillid til at værtsinstitutionen vil varetage fællesskabets interesser, eller i det mindste har de ikke haft konkrete anledninger til at tro andet.

En enkelt informant har oplevet at der indimellem opstår misforståelser i opgavefordelingerne mellem institutionerne, men ser det som begyndervanskeligheder og kommandoveje der lige skal rettes til.

5.1.7 Én indgang

En af hjørnestenene i den nye VEU-center-konstruktion er den såkaldte ene indgang der skal gøre vejen ind til VEU-området lettere for nye brugere eller brugere med særligt komplekse uddannelsesbehov. Disse brugere behøver fremover kun at henvende sig til én uddannelsesinstitution, som herefter har ansvaret for at brugeren for løst sit uddannelsesbehov, fx gennem vejledning

om mulighederne på samtlige institutioner i VEU-centeret. Dette skal være et svar på en klage der angiveligt har lydt fra virksomhederne i mange år, om at det er for vanskeligt at finde rundt i junglen af uddannelses tilbud. Samtidig skal det sikre at kunderne bliver dirigeret hen til det tilbud der dækker deres behov bedst, og her er baggrunden at der har hersket en mistanke om at institutionerne kunne være tilbøjelige til at prøve at holde på potentielle kunder og vejlede dem til kurser de selv havde, frem for at henvise til andre skoler som måske reelt kunne have et bedre tilbud, set fra kundens eller kursistens synspunkt. Idéen om én indgang er dog først og fremmest rettet mod nye brugere og skal ikke opfattes som en obligatorisk vej ind i VEU-systemet. Virksomheder der allerede har gode samarbejdsrelationer til andre uddannelsesinstitutioner kan fortsætte med at henvende sig til de uddannelsesinstitutioner de kender i forvejen.

Den ene indgang består så helt konkret først og fremmest i en hjemmeside med et fælles telefonnummer til VEU-center-sekretariatet som er placeret på værtsinstitutionen. Derudover skal de konsulenter der varetager det opsøgende arbejde, fremover repræsentere hele VEU-centeret og ikke kun den skole hvor de selv er ansat, hvilket betyder at de også skal kunne vejlede om de tilbud de andre skoler har.

Mange af de interviewede personer er positive, men der er også blandt nogle af institutionerne en skepsis over for tanken om én indgang der betegnes som lidt af en vildfarelse. Det konstateres fx at nuværende brugere af VEU-systemet alligevel fortsat vil henvende sig gennem kendte kontakter, og nogle peger på at det er gennem de personlige relationer at salget sker.

En part siger:

Så længe det er sådan at kunder der kommer til os, ikke nødvendigvis skal dirigeres over (værtsinstitutionen), så er det fint. Det kunne se kønt ud hvis der kommer henvendelser til os, og vi så er nødt til at sige: "Du skal lige over til (værtsinstitutionen)" for at de kan finde ud af hvem der har brug for at få den aktivitet i hus.

Jeg kan ikke forstå at man ikke i højere grad indretter uddannelsessystemet så uddannelsesinstitutionerne skal oppe sig – og lader folk stemme med fødderne. Derfor er jeg glad for at kunderne stadig kan komme direkte til os, og vi kan sige: "Selvfølgelig har vi plads til jer." Altså at det ikke er sådan at alt skal ind over (værtsinstitutionen).

Det er rigtig fint med det opsøgende arbejde vi laver i VEU-center-regi: at sørge for at der er en indgang hvor man kan vejlede bredt. Men vi har altid haft nogle kunder der kommer forbi og spørger om alt muligt – også om (andre) uddannelser. Der har vi også tidligere haft samarbejde med (andre) skoler og har henvist til dem. Vi kunne ikke drømme om at lave kurser inden for et område hvor vi ikke har ekspertise.

Til gengæld håber jeg aldrig at det bliver sådan at den enkelte uddannelsesinstitution bare læner sig tilbage og siger: "Nu varer det ikke så længe før det bliver vores tur til at få kunder."

Det interessante ved disse vurderinger er at de primært advarer imod at tage den ene indgang så bogstaveligt at VEU-centeret bliver en omvej for deres kunder. Samtidig illustrerer citatet også en bekymring for at samarbejdsstrukturen giver alle institutioner følelsen af at have "ret" til en bestemt andel af kursisterne. Derimod er der ikke så stor bekymring som man måske kunne forvente, ved tanken om at konsulenter fra andre institutioner skal kunne vejlede om de tilbud man har på sin egen skole.

5.2 Opsummering

Det billede der tegner sig af samarbejdet mellem institutionerne i de nyetablerede VEU-centre efter den indledende etableringsfase, er et billede af tre opfattelser med meget forskellig udbredelse. Den største gruppe er kommet helskindet igennem de første udfordringer og ser optimistisk på de kommende. De tror på ideen om samarbejde. En mindre gruppe er også positivt indstillet over for både ide og opgave, men stiller sig noget skeptisk til om det kan lade sig gøre. Denne

skepsis er begrundet med dårlige erfaringer fra tidligere såvel som fra den periode de netop er gået igennem. Og endelig er der nogle få der helt grundlæggende mener at det tættere samarbejde ikke kan bringe noget fornuftigt med sig.

En centralt punkt i hele konstruktionen – om værtsinstitutionerne kan løfte opgaven uden at favorisere sig selv og dermed opnå de andre institutioners tillid – synes med få undtagelser at være etableret. Tanken i sig selv har dermed vist sig at være bæredygtig, i hvert fald frem til dette stadium.

Et andet centralt punkt er den ene indgang som mange godt kan se pointen i, men som nogle også er skeptiske over for. Det handler mest om at lederne ikke kan se ideen i at kunder der allerede kender en bestemt institution, skal henvende sig til en anden institution fordi der er kommet et VEU-center. Til gengæld er der ingen der anfægter at konsulenterne skal kunne vejlede om tilbuddene i hele VEU-centeret. I forbindelse med ledernes skepsis er det værd at bemærke at den ene indgang netop ikke skal ses som en obligatorisk vej ind i VEU-systemet og at kendte brugere af systemet fortsat kan henvende sig direkte til alle uddannelsesinstitutioner.

Det samlede indtryk er dermed at udfordringerne i den kommende tid, hvad samarbejdet angår, er lokaliseret på enkelte VEU-centre hvor der fortsat er nogle vanskeligheder der skal overvindes.

Opmærksomhedspunkter

Det nye samarbejde i VEU-centrene skal først og fremmest næres af engagement og tiltro til projektet. Det halter tydeligvis lidt nogle steder, og her må der være fokus på at få brudt den onde cirkel og skabt nogle gode erfaringer som kan give aktørerne mod på at satse på konstruktionen. Dette tema behandles også i de opmærksomhedspunkter som er formuleret på baggrund af erfaringerne fra etableringsfasen, beskrevet i kapitel 4.

6 Indsatser og metoder

I det foregående har fokus været på det rent organisatoriske, i det følgende ser vi nærmere på det egentlige – indholdet i VEU-centrenes arbejde.

VEU-centrenes opgaver er beskrevet i en udviklingskontrakt for hvert VEU-center. Kontrakten indgås mellem Undervisningsministeriet og bestyrelsen for værtsinstitutionen og angiver centerets strategiske fokuspunkter og mål i 2010. Kontrakten er gældende frem til 31. december 2011. Herefter indgås en ny kontrakt for 2012.

I kontrakterne har Undervisningsministeriet på baggrund af VEU-centrenes formål og den politiske aftale bag dem defineret fem landsdækkende strategiske indsatsområder for deres opgaveløsning:

- 1 *Styrket og samordnet rådgivning til virksomheder og ansatte med særligt fokus på uddannelsesuvante beskæftigede og små og mellemstore virksomheder*
- 2 *Øget samspil mellem de grundlæggende almene voksenuddannelser og erhvervsrettede voksenuddannelser*
- 3 *Bedre tilpasning af uddannelsesindsatsen til brugernes og arbejdsmarkedets behov for voksen- og efteruddannelse*
- 4 *Styrket samspil mellem voksen- og efteruddannelsesindsatsen og den regionale erhvervs- og beskæftigelsesudvikling*
- 5 *Effektive VEU-centre, der sikrer fælles opgaveløsning og institutionssamarbejde om VEU-indsatsen*

Til hvert af disse fem indsatsområder knytter der sig både et fælles resultatmål, meldt ud af Undervisningsministeriet, og et til flere lokale resultatmål som det enkelte VEU-center har besluttet. For hvert resultatmål opstilles indikatorer og milepæle der beskriver hvordan de enkelte resultatmål dokumenteres, og som angiver et kvalitativt eller kvantitativt mål for den periode udviklingskontrakten dækker.

Hertil kommer at VEU-centrene skal udarbejde en handleplan der mere konkret beskriver de aktiviteter der skal lede frem til de opstillede mål.

6.1 Arbejdet med at udarbejde udviklingskontrakter og handleplaner

VEU-centrenes udviklingskontrakter blev udarbejdet i foråret 2010 og sendt til Undervisningsministeriets godkendelse ultimo april 2010. Forud for dette gik en proces der i de fleste tilfælde bestod i at værtsinstitutionen eller en arbejdsgruppe udarbejdede et udkast som blev drøftet og vedtaget i centerrådet. Derpå holdt Undervisningsministeriet møder med alle værtsinstitutionerne enkeltvis hvor indholdet og målene blev drøftet. Efter dette kunne institutionerne evt. rette noget til inden kontrakterne blev sendt til Undervisningsministeriet. Undervisningsministerens godkendelse forelå ultimo maj 2010.

Handleplanen er institutionernes eget papir og er ikke forelagt Undervisningsministeriet. Hvor udviklingskontrakten er gældende for to år udarbejdes der årlige handleplaner. Handleplanen er tænkt som en operationalisering eller udmøntning af udviklingskontrakten, og udarbejdelsen af handleplanen burde dermed være sket efter færdiggørelse af udviklingskontrakterne og formelt set også have været drøftet i centerrådet (og dermed af alle de deltagende institutioner). I praksis

er processen med at udarbejde handleplanen imidlertid gået forud for arbejdet med udviklingskontrakterne og er påbegyndt før konstitueringen af centerrådene var afsluttet. Det betyder at handleplanen oftest er udarbejdet af værtsinstitutionen og herefter godkendt i centerrådet. Handleplanerne benyttes af de fleste VEU-centre som et praktisk og operationelt styringsredskab, der beskriver hvordan opgaverne i praksis fordeles, tidsforbrug knyttet til de enkelte opgaver og hvilke indsatser der skal iværksættes med henblik på at de fastsatte mål i udviklingskontrakten.

6.1.1 Udviklingskontrakten som styringsredskab

Hvor handleplanen udgør det operationelle styringsredskab, der fordeler ansvaret imellem de deltagende institutioner er udviklingskontrakten det strategiske styringsredskab for både VEU-centeret og Undervisningsministeriet.

Alle interviewede værts- og partsrepræsentanter, på nær én, er positive over for udviklingskontrakten som styringsredskab, og de begrundet det med mange argumenter:

- Kontrakten skærper de fælles forventninger til arbejdet.
- Kontraktens definering af indsatsområder medfører at der ikke er kontinuerlige diskussioner om rammer og retning.
- Kontrakten kan bruges aktivt som mål- og processtyring i det interne samarbejde imellem institutionerne.
- Kontrakten er et godt værktøj til at skabe debat i centerrådet og til at synliggøre VEU-centrenes opgaver over for relevante samarbejdspartnere.
- Kontrakten giver dem der bevilger pengene, en sikkerhed for at pengene bliver brugt som det er tiltænkt.
- Kontrakten gør det lettere at evaluere og sammenligne på tværs når der er klare krav og forventninger.

Konstruktionen med dels centralt, dels lokalt fastsatte resultatmål er der også opbakning til, da man mener det giver en god kombination af central styring og lokalt ejerskab.

Den ene af de interviewede personer er mere kritisk fordi han mener at udviklingskontrakterne ikke bidrager med så meget nyt i forhold til hvad der foregår i forvejen, men til gengæld fordrer en masse dokumentation som det tager tid at frembringe.

6.1.2 Opfattelser af processen

Partsinstitutionslederne er blevet spurgt om de har følt sig tilstrækkelig hørt og inddraget i den proces der ledte frem til formuleringen af udviklingskontrakterne og resultatmålene heri. Her spiller det naturligvis ind at flere af dem kun har fulgt dette på sidelinjen, idet de ikke selv sidder i centerrådet. Men uanset dette og uanset hvilken fremgangsmåde der har været anvendt, mener de alle at det er foregået på en fornuftig måde, og at de er blevet hørt i tilstrækkeligt omfang. Kun ét sted synes den interviewede leder at den tidsramme som Undervisningsministeriet havde givet til dette arbejde, betød at processen ikke blev tilstrækkeligt grundig eller demokratisk. I et andet VEU-center mener den interviewede leder derimod at det tog meget lang tid fordi alle skulle inddrages, og det betød mange møder. Men overordnet fortæller alle at der ikke har været uenigheder af betydning om hvad indholdet i udviklingskontrakterne eller resultatmålene skulle være. Der er heller ingen der er utilfredse med de konkrete mål der er sat.

I et enkelt VEU-center har man i øvrigt brugt en fremgangsmåde der adskiller sig markant fra de øvrige. Den interviewede leder fortæller her at det er gået "smertefrit" fordi de satte alle de mennesker sammen der normalt arbejder med dette område. Så blev de bedt om at finde ud af hvad der ville være realistisk for centeret at nå, og så lægge lidt til. Det skulle være sådan at målene "ikke bare kunne opfyldes med venstre hånd, men den anden skulle også op af lommen (...)". Således var det de konsulenter og medarbejdere der arbejder med dette i det daglige, der – under supervision af centerchefen – satte sig ned og brugte to dage på at finde ud af hvad de gerne ville med VEU-centeret, og hvilke mål de ville sætte for det. Efterfølgende blev deres forslag behandlet i centerrådet der havde ganske få ændringsforslag.

6.2 Indholdet

Denne indledende evaluering ser som tidligere nævnt ikke på om eller i hvilken grad VEU-centrene har nået deres mål, da det er alt for tidligt at sige noget om. Men det er interessant allerede nu at se på hvordan VEU-centrene har planlagt at de vil arbejde inden for de enkelte indsatsområder for at nå de resultatmål de selv har formuleret. I meget korte overskrifter kan man sige at de metoder der vil blive brugt, er:

- Kampagner – altså information
- Modelforsøg – udvikling af praksis i lille skala først
- Udvalgte brancher – koncentration om enkelte brancher og deres særlige behov
- Best practice – intern udveksling af gode erfaringer
- Kompetenceudvikling – af konsulenter og andre medarbejdere
- Idegenerering – skabelse af grundlag for ny innovativ praksis
- Formelle samarbejdsfora og mødestrukturer (internt og eksternt) – sikring af samarbejde og gensidige forpligtelser

I det følgende er de planlagte indsatser inden for hvert af de fem indsatsområder sat op under nogle overskrifter der i form af et konstrueret udsagn forsøger at ramme den centrale ide bag indsatsen. Det skal understreges at de fleste VEU-centre opererer med flere forskellige mål under flere af overskrifterne på én gang.

6.2.1 Indsatsområde 1 – Den opsøgende indsats

Indsatsområdet er formuleret som: *Styrket og samordnet rådgivning til virksomheder og ansatte med særligt fokus på uddannelsesuvante beskæftigede og små og mellemstore virksomheder.*

Der foregår selvfølgelig allerede i dag en stor opsøgende indsats fra skolernes side, men den skal øges og blive bedre, og – som det mest anderledes i forhold til tidligere – medarbejderne fra én institution skal kunne repræsentere de øvrige. Udviklingskontrakterne viser at VEU-centrene satser på tiltag der bygger på fire forskellige antagelser:

“Vi må vide mere”

For at kunne forbedre den opsøgende indsats mener nogle af VEU-centrene at der er behov for en større viden. Konkret peger de på:

- Kompetenceudvikling af konsulenter
- Systematik i indsamling og analyse af den information konsulenterne får med hjem fra deres besøg i virksomhederne
- Større viden om målgrupperne for den opsøgende indsats: de små og mellemstore virksomheder og de kortuddannede
- Tilfredshedsmålinger hos virksomhederne for at få mere at vide om deres behov

“Vi må være mere synlige”

Nogle VEU-centre satser på at den opsøgende indsats giver bedre resultater hvis centret og det centret tilbyder, generelt er mere kendt hos målgrupperne. De vil derfor arbejde med:

- Fælles markedsføring
- Kampagner

“Vi må koordinere indsatsen”

Som nævnt er det en grundide i VEU-centrene at institutionerne skal arbejde sammen, og det er derfor ikke overraskende at der kommer mange bud på måder at gøre dette på i understøttelsen af den opsøgende indsats:

- Etablering af fælles intranet/kommunikationsplatform
- Koordinering af udbud mellem institutionerne
- Tværgående uddannelsesstilbud (på tværs af institutionerne) og pakkeløsninger til brugerne
- Fælles udbuds- og udlægningspolitik
- Udvikling af fælles VEU-center-identitet hos konsulenter og medarbejdere
- Model for én indgang

”Vi må prøve nye veje”

Endelig mener nogle at der skal prøves helt nye metoder, fx:

- Samarbejde om indsatser over for konkrete virksomheder og brancher
- Tværgående aktiviteter med andre dele af uddannelsessystemet, fx ungdomsuddannelserne

6.2.2 Indsatsområde 2 – Øget samspil mellem de grundlæggende almene og de erhvervsrettede uddannelser

Når der skal etableres et bedre samarbejde mellem de almene og de erhvervsrettede uddannelser, handler det dybest set om at brugerne – virksomhederne og de uddannelsessøgende – har en tendens til at fokusere snævert på de erhvervsrettede uddannelser selvom mange i målgruppen har så store huller i deres mere basale færdigheder at begge parter ville være godt tjent med at de også fik mere almen uddannelse. Men det er vanskeligt, og de skitserede metoder afspejler klart at vi her har at gøre med problemer der skal løses, snarere end en aktivitet der bare skal forbedres eller udvikles.

”Kendskabet til mulighederne skal forbedres i målgruppen og i virksomhederne”

Det er antagelsen at der er rigtig mange af de mennesker der egentlig har behovene, der ikke ved at de kan få dem dækket, og at mange virksomheder ikke tænker på at også almen uddannelse kan være produktivitetsfremmende. Svaret herpå er:

- Informationskampagner

”Systemerne skal spille sammen”

Mange af aktørerne kan se at det er vanskeligt – rent praktisk – at få kursisterne på ét kursus, men helt umuligt at få dem på to hvis de skal to forskellige steder hen osv. Samtidig har man jo en unik chance for at få dem i tale når de først sidder på skolebænken. Derfor vil nogle arbejde med:

- Samarbejdsaftaler mellem institutionerne for at lette overgangene for kursister
- Samarbejdsaftaler om undervisere der kan undervise flere steder
- Udvikling af kombinerede forløb (FVU/AMU) så kursisterne får en samlet ”pakke”
- FVU på andre skoler end VUC så kursisterne ikke behøver at finde vej til flere skoler end højst nødvendigt

”Underviserne skal vide mere om hinandens områder – og om læse- og regnevanskeligheder”

Igen ud fra tankegangen om at man skal udnytte det når man først har fået en kursist indenfor, fokuserer nogle VEU-centre på at det er underviserne i de erhvervsrettede fag der som dem der har kursisterne i tale, kan spille en meget vigtig rolle i forhold til at motivere og vejlede kursisterne til at give sig i kast med almen undervisning. Men det kræver at de kan identificere behovet når det er der, og at de ved hvem de skal henvise til. Det kræver:

- Kompetenceudvikling af undervisere så de kan bidrage til brobygning
- Udveksling mellem VUC- og AMU-undervisere og fælles seminardage
- Nye koncepter og vejledninger for screeninger og test
- Fokus på at det er svært at opfordre til test (fordi man føler det grænseoverskridende i forhold til kursisten)
- Fokus på at det er svært at komme fra test til undervisning (af samme grund)

”Systemerne skal passe til virksomhedernes behov og vilkår”

Endelig kan nogle VEU-centre se et problem i at det er svært at få den almene undervisning til at foregå på præmisser der passer til virksomhederne. Det får dem til at pege på:

- Inddragelse af fagforeninger og oplysningsforbund
- Læring af best practice-eksempler
- Udviklingsprojekter i samarbejde med virksomheder/brancher
- Samarbejdsaftaler med arbejdsmarkedets parter
- Særligt fokus på offentlige arbejdspladser – og afdækning af deres behov

6.2.3 Indsatsområde 3 – Bedre tilpasning af uddannelserne til behovet

Indsatsområdet præcise formulering er: *Bedre tilpasning af uddannelsesindsatsen til brugernes og arbejdsmarkedets behov for voksen- og efteruddannelse.* Heri ligger der to udfordringer: For

det første må man vide hvad behovet er. For det andet må man være i stand til at indrette udbuddet herefter. Særligt behovsanalyserne er en opgave som ligger fjernt fra hvad skolerne hidtil har beskæftiget sig med.

“Vi må være flere om det”

- Deltagelse i (andre, eksisterende) netværk
- Formaliseret samarbejde med jobcentre, beskæftigelsesråd osv.
- Udpegning af særlige fokusområder
- Samarbejde mellem flere VEU-centre, fx i regionen
- Beredskab (task force) til større afskedigelsesrunder

“Vi skal være dygtigere på dette område”

- Uddannelse af systemansvarlige og kompetenceudvikling af konsulenter

“Vi har data, men vi kan bruge dem bedre”

- Systematisk anvendelse af den information der allerede indhentes fra det opsøgende arbejde
- Inddragelse af eksisterende analyser fra beskæftigelsesregionen m.m.
- Udarbejdelse af procedure/strategi for gennemførelse, formidling og anvendelse af analyser

“Vi mangler data”

- Effektiv organisering af indsamling af ny information
- Udarbejdelse af egne surveys i virksomhederne, fokusgruppeundersøgelser
- Fælles database til registrering af behov

6.2.4 Indsatsområde 4 – Bedre samspil med erhvervsudviklingen

Indsatsområdet hedder *Styrket samspil mellem voksen- og efteruddannelsesindsatsen og den regionale erhvervs- og beskæftigelsesudvikling*. Som det fremgår, lægges der i forskellig grad vægt på om “det regionale” er i fokus (sådan at man fx satser på samarbejde mellem VEU-centrene i samme region), eller om vægten lægges mere på konkret samarbejde med virksomhederne.

“Vi må samarbejde med andre”

- Identificering af best practice for samarbejdsmodeller, inspiration fra andre
- Samarbejde med arbejdsmarkedets parter
- Oprettelse af arbejdsgrupper, netværk
- Dialog med de andre VEU-centre i regionen

“Vi må arbejde mere konkret med virksomhederne”

- Indgåelse af partnerskaber med små og mellemstore virksomheder eller andre om kompetenceudvikling
- Etablering af uddannelsesambassadører på virksomhederne
- Fordeling af indsatsen i nærområderne, forankret i hver kommune i centeret

Andre tilgange

- Anvendelse af realkompetencevurdering ved uddannelsesplanlægning for den enkelte
- Udarbejdelse af strategi for yderområder
- Ansøgning om projektmidler/projekter til målrettede satsninger

6.2.5 Indsatsområde 5 – Effektive VEU-centre

Dette indsatsområde hedder *Effektive VEU-centre, der sikrer fælles opgaveløsning og institutions-samarbejde om VEU-indsatsen*. Indsatsområdet der handler om VEU-centeret som sådan, danner så at sige rammen om de øvrige. For at kunne løfte denne opgave peger VEU-centrene på at:

“Vi må have identifikation og ejerskab”

- Intern markedsføring af mål og strategi og skabelse af ejerskab
- Konsulentudvikling og introduktion for nye medarbejdere
- Årlig konference for ledelser, bestyrelser, tilfornede og Undervisningsministeriet
- Ledelsesmæssig opbakning i alle deltagende institutioner

“Vi må have et forpligtende og struktureret samarbejde”

- Tværgående arbejdsgrupper
- Faste mødestrukturer, formaliserede samarbejdsrelationer
- Fælles retningslinjer for samarbejde, information og videndeling, dokumentation og opfølgning på initiativer
- Koordineret kursustilbud
- Fælles kommunikationsstrategi og kommunikationsplatform
- Fælles CRM
- Udbredt anvendelse af det fælles ekstranet

“Vi må have fælles spilleregler”

- Aftale spilleregler for AMU-udbud. Aftaler om udlægningspolitik. Arbejde med ensartet regelfortolkning
- Fælles elementer i hver institutions udbudspolitik

“Vi må have feedback på det vi gør”

- Evaluering midtvejs af organisering og samarbejde
- Brugerundersøgelser

6.3 Synspunkter på indholdet og realiseringen

Hvor det foregående afsnit gav en tematisk analyse af hvilke modeller og indsatser VEU-centrene tror på, vil vi i dette afsnit se på de interviewede personers syn på valget af indsatsområderne, de opstillede mål og evt. særlige kommentarer i forhold til hvad realiseringen kræver.

6.3.1 Parternes vurdering

De interviewede parter fra VEU-rådet er tilfredse med såvel indsatsområder som de fælles resultatmål Undervisningsministeriet har formuleret, og ingen af dem sidder i dag og ønsker at de var blevet formuleret anderledes. Hvad indsatsområderne angår, siger LO's repræsentant at de er gode og meget i tråd med LO's prioriteringer, og DA's repræsentant er tilsvarende tilfreds, især med området der handler om styrket samspil med det regionale. Også resultatmålene er der tilfredshed med. LO's repræsentant mener i det hele taget at resultatmål er en god måde at styre på. Det skaber fokus på og klarhed om hvad samarbejdet skal resultere i. Der er heller ingen andre ønsker til resultatmål.

6.3.2 Institutionernes vurdering

To værtsinstitutioner fremhæver at der hviler et særligt ansvar på værtsinstitutionen for at sikre de nødvendige rammer for at realisere de opstillede mål. Det handler om at varetage opgaven som ydmyg tovholder og bindeled frem for at se sig selv som det primære, udførende led. Det kræver at man viser respekt for samarbejdsinstitutionerne og gør sig fortjent til deres tillid. En af de to uddyber dette ved at understrege at det er vigtigt at bevare uddannelseskonsulenterne på institutionerne så det tætte branchekendskab bevares – frem for evt. at samle dem i et fælles sekretariat.

Ser vi på selve indholdet af indsatsområderne, er der hos en vært en oplevelse af at der politisk er en tendens til at *brande* selve centeret frem for uddannelsesmulighederne. Det vurderes at selve indpakningen ikke er så vigtig som at brugerne får et billede af at de kan få opfyldt deres behov.

Partsinstitutionerne er også generelt positive over for indholdet i indsatsområder og resultatmål. De fleste mener at indsatsområderne og resultatmålene er okay, og de kan godt se deres egen institution i dem. Med hensyn til det realistiske i at nå de opsatte mål er der dog nogle der tager forbehold for ydre omstændigheder der kan gøre dette vanskeligt. Fx peger flere på regeringens

genopretningsplan som et vilkår der kan reducere deltagerantallet. Som en leder siger – han tror på at de kan nå den planlagte indsats, men om det så også fører til det planlagte mål, er han ikke helt så sikker på.

En partsinstitutionsleder mener at ambitionerne med hensyn til de analyser der skal iværksættes af arbejdsmarkedets behov, er for høje. Han mener ikke at institutionerne har kapacitet eller kvalifikationer til at løfte dette, men at det burde være en statslig opgave.

En anden leder mener at de mål der er sat, er skrivebordsarbejde som ikke er formuleret af nogen der har fingrene nede i praksis. Og endelig beklager en at det kun er de opnåede resultater på de centralt fastsatte mål der skal indrapporteres til Undervisningsministeriet. Han mener at det kommer til at føre til en de facto-prioritering af disse opgaver over opgaver man har fastsat lokalt.

Handleplanerne der skal understøtte udmøntningen af udviklingskontrakterne i praksis, var i nogle VEU-centre på interviewtidspunktet (august-september 2010) allerede i brug, mens andre endnu ikke var kommet helt så langt.

6.4 Opsummering

Institutionerne har taget meget positivt imod at VEU-centrene skal styres ved hjælp af udviklingskontrakter. Den dobbelte løsning hvor nogle resultatmål er formuleret af Undervisningsministeriet og andre af VEU-centrene selv, bliver også betragtet som hensigtsmæssig. På den måde skabes både en fælles ramme og et lokalt ejerskab.

Processen i løbet af hvilken udviklingskontrakterne skulle udarbejdes, har været præget af et vist tidspres, men det giver kun anledning til ganske få kritiske kommentarer. De interviewede repræsentanter for partsinstitutionerne har generelt følt sig inddraget i tilstrækkeligt omfang, og det samme gælder de interviewede centerrådsmedlemmer.

Indholdet – de konkrete målformuleringer og måltal – er der også bred opbakning til. Enkelte kan tvivle på om målene kan nås, fordi vilkårene (støtteordninger osv.) er ændret på landsplan siden målene blev formuleret.

Gennemgangen af de udarbejdede udviklingskontrakter viser en bred vifte af tilgange til opgaverne hvor fx kampagner, modelforsøg, indsatser som er tilpasset udvalgte brancher, læring af best practice, kompetenceudvikling af konsulenter og andre medarbejdere, idegenerering og nye formelle samarbejdsfora og mødestrukturer (internt og eksternt) vil blive taget i brug.

7 Opgaver og udfordringer

I dette afsluttende kapitel afdækkes hvad de interviewede ser som de vigtigste strategiske opgaver for VEU-centrene lige nu. Desuden fremlægges informanternes bud på de udfordringer de ser i VEU-center-konstruktionen.

7.1 Strategiske opgaver i den nærmeste fremtid

På det tidspunkt hvor størstedelen af interviewene til denne undersøgelse er gennemført, nemlig i for- og eftersommeren 2010, står institutionerne på tærsklen til VEU-centrenes første operationelle fase. Udviklingskontrakterne er på plads, de fleste handlingsplaner ligeså, men det egentlige indholdsmæssige er knap kommet i gang. Hvilke opgaver fylder så mest i direktørernes og forstandernes optik? Hvad er det de skal i gang med?

7.1.1 Institutionernes vurdering

Institutionernes vurderinger af hvad der er den vigtigste strategiske opgave for VEU-centeret, er ret ens for både værtsinstitutioner og partsinstitutioner, og vurderingerne kan sammenfattes i fem forskellige temaer der strækker sig fra det helt konkrete til mere generelle strategiske mål:

- 1 Redskaber til opgaveløsning
- 2 Samarbejde i VEU-centeret
- 3 Identitetsskabelse
- 4 Ekstern formidling
- 5 Uddannelsesmæssige mål

Redskaber til opgaveløsning

Flere værtsinstitutioner oplever rent praktiske og tekniske vanskeligheder i at løse opgaver der går på tværs af institutionerne, og efterspørger derfor redskaber til at løse dette. Her fremhæves fx et behov for at få den opsøgende indsats koordineret ved hjælp af fælles registreringsystemer som alle anvender. Samtidig opleves det at være én indgang også som en udfordring og som et ideal der ikke fuldstændig kan realiseres i alle dækningsområder fordi institutionernes kommunikationssystemer ikke passer sammen. En repræsentant for en værtsinstitution udtrykker udfordringen på denne måde:

Vi har nu ét telefonnummer, men vi kan ikke kræve at de andre institutioner laver deres telefonsystemer om så det passer til vores så vi kan viderestille til dem [...]. Der er nogle ting der er til at arbejde med – vanskelige – men til at arbejde med. Som at få konsulenter til at arbejde sammen. Og så er der nogle ting der er lidt sværere at arbejde med.

Dette illustrerer at den tværinstitutionelle organisering og det forpligtende samarbejde i VEU-centrene på nogle punkter har en rent praktisk dimension der skal løses, fordi institutionerne fortsat er selvstændige og har en række opgaver der ligger ud over den definerede opgaveportefølje i VEU-center-regi, og dermed hver sine tekniske løsninger der er knyttet hertil. I mange tilfælde er VEU-opgaverne endda kun en mindre del af institutionens virksomhed. Flere værtsinstitutioner fremhæver dog også at Undervisningsministeriet allerede har udarbejdet en række inspirationsmaterialer, fx fælles skabeloner med hjælp til udformning af handleplan og udviklingskontrakt, som er med til understøtte det tværinstitutionelle samarbejde.

Samarbejde i VEU-centeret

Andre VEU-centre ser styrkelsen af det tværinstitutionelle samarbejde internt i VEU-centeret som den vigtigste strategiske opgave. Her vurderes det som centralt at få alle aktører til at spille sammen. Desuden fremhæver flere værts- og partsinstitutioner at det er vigtigt at få samarbejdet i de *udførende led*, altså på medarbejderniveau, til at fungere fordi målene alene kan realiseres hvis dette samspil lykkes. VEU-center-succesen skal komme fra driften. En vej hertil kan være at samle erfaringer fra de deltagende institutioner og få etableret en fælles forståelse af opgaven – både i form af udveksling af ideer og ved at afstemme forventningerne til hvordan samarbejdet skal fungere. Dette er tæt knyttet til det næste tema: etablering af en fælles VEU-center-identitet.

En anden opgave i samarbejdet er at få de tværgående netværk og arbejdsgrupper der er etableret, holdt til ilden.

Endelig peger nogle partsinstitutionsledere på at en central opgave er at få uddannet konsulenterne så de virkelig er i stand til at repræsentere alle institutionerne.

Identitetsskabelse

At få konstruktionen forankret fra centerråd til konsulentniveau og at få VEU-centeret til at give mening fremhæves som den vigtigste strategiske opgave af flere repræsentanter for værtsinstitutionerne. Alle skal kunne se at det er den rigtige ide, og der skal skabes sammenhold og god synergi omkring opgaven. Værtsinstitutionerne oplever at der er behov for at "sælge ideen", og har brug for alles støtte og opbakning til projektet. Repræsentanterne for værtsinstitutionerne oplever at de har en særlig rolle med hensyn til at formidle hvordan samarbejdet i VEU-centrene adskiller sig fra tidligere, og hvilke særlige kvaliteter modellen har. En repræsentant for en værtsinstitution udtrykker det således:

Der er ingen tvivl om at det her er en grim ælling. Den holdning er derude hvis de vil være ærlige over for jer [...]. Det at få alle til at se det som en smuk svane – altså noget der kan tilføre værdi til alle og til skolerne – det er der nogle der skal overbevises noget mere om end jeg skal fordi jeg hele tiden har været pro.

En anden værtsinstitution fremhæver det som vigtigt for dannelsen af en fælles identitet at VEU-centeret formår at skabe en merværdi på institutionerne og give alle de involverede en oplevelse af at denne konstruktion er bedre end de tidligere.

En partsinstitutionsleder siger:

Udfordringen er at afdelingslederne og i næste ombæring medarbejderne får vitaliseret denne organisation. At man får bragt de ansvarlige ind i et reelt fællesskab som man også reelt indtænker – at man er en del af det her. Nu skal der puttes saft og kraft i det, og nu skal folk have det ind under huden.

Ekstern formidling

Andre værts- såvel som partsinstitutioner ser den eksterne formidling af VEU-centrene som den vigtigste strategiske opgave nu. De mener at det er vigtigt også at flytte fokus fra institutionernes egne interesser og perspektiver til den fælles opgave: at få formidlet at VEU-centeret er udviklet til gavn for virksomheder, erhvervsliv og arbejdsmarked. Her fremhæves også en selvforstærkende effekt der skal sættes i gang – jo flere der får øjnene op for hvad VEU-centrene kan, jo mere vil budskabet sprede sig, og jo stærkere vil VEU-centrene stå i brugernes bevidsthed. For at kunne fremme denne proces nævnes også behovet for en landsdækkende kampagne for VEU-centrene. (En sådan kampagne er blevet sat i gang efter interviewundersøgelsens afslutning).

Nogle partsinstitutioner peger på den store opgave der ligger i helt konkret at komme ud til alle de virksomheder som de ikke plejer at komme ud til, og som måske slet ikke kender VEU-systemet. En repræsentant for en partsinstitution tilføjer at det er en kerneopgave i den forbindelse at formidle det budskab at uddannelse er vigtigt, også i en tid med recession. Endelig peger en anden på at informationsopgaven også handler om at få inddraget alle relevante eksterne interessenter.

Men informationsopgaven kan anskues på forskellige måder. En leder siger:

Opgaven er at sørge for at få lavet det opsøgende arbejde, at få fokus på hvorfor vi er her, og ikke så meget fnidder omkring hvad VEU-centeret er. Og ikke for meget snak om markedsføring. De fleste af dem der er i målgruppen, kan alligevel ikke forstå alle de fancy reklamer om realkompetencer – de aner ikke hvad det er. Vi skal ud i virksomhederne, snakke med folk og vise dem vejen. Det synes jeg er det vigtigste – at lave det vi er sat i verden for.

Uddannelsesmæssige mål

Endelig nævner institutionerne også uddannelsesmæssige mål som den vigtigste strategiske opgave. Det er mål der udspringer af temaerne i udviklingskontrakterne, fx fokus på at få mere uddannelse på de små og mellemstore virksomheder og flere kursister i AMU-systemet. Og vel at mærke også at lykkes med dette i opgangstider. Én repræsentant for en partsinstitution peger på at en opgave er at få flere voksne på VUC, og en anden partsrepræsentant nævner at der skal udvikles nye kurser. Hertil kommer mere langsigtede mål som fx at løfte arbejdskraften til et højere kvalifikations- og uddannelsesniveau, herunder at flytte ufaglærte til gruppen af faglærte. Det er en generel tendens i interviewene at institutionerne også er orienteret mod langsigtede uddannelsesmæssige mål. Flere af de interviewede fremhæver institutionernes centrale samfundsmæssige rolle i forhold til at løse de fremtidige udfordringer med hensyn til uddannelsesniveaet og borgere uden for beskæftigelse. En direktør for en værtsinstitution beskriver det således:

Heri ligger en kæmpe opkvalificeringsopgave for at ledigheden ikke skal stige enormt i fremtiden. Det kræver en koordineret indsats fra VEU-centeret, da det ikke alene kan løses af det almindelige ungdomsuddannelsessystem. De ufaglærte skal løftes op til faglært status, mens nogle af de faglærte gerne skal løftes op til erhvervsakademiuddannelsesniveau [...]. Dette er en stor samfundsmæssig udfordring.

Dette viser at selvom institutionerne også er styret af en økonomisk rationalitet og ofte skal balancere hensyn mellem ressourcfordelinger til grund- eller voksenuddannelse, så er der et stort samfundsmæssigt engagement og en opmærksomhed på den omverden som VEU-centrene skal servicere:

Det med de økonomiske interesser, det er lidt overdrevet. Der er ikke nogen erhvervsskole der er i tvivl om at vi har en samfundsmæssig opgave.

Vi gør det, og vi støtter op om det – ikke for VEU-centerets skyld, men for Danmarks skyld og for dem der skal have efteruddannelse.

7.2 De største udfordringer

Uanset om institutionerne lægger ud med at rette blikket mod det konkrete eller mod det overordnede, er der nogle af VEU-centrenes opgaver der vurderes som vanskeligere end andre. Informanterne er blevet spurgt om hvor de mener de største udfordringer ligger. Hvor værts- og partsinstitutioner var meget på linje med hinanden i synet på hvilke opgaver der ligger forude, er der større forskelle på deres opfattelse af hvad der er udfordringerne.

7.2.1 VEU-rådets vurdering (parterne)

Repræsentanterne for VEU-rådet ser udfordringer både i det interne samarbejde institutionerne imellem og i løsningen af de konkrete opgaver. Den interviewede repræsentant for DA i VEU-rådet vurderer at det bliver en udfordring for VEU-centrene at de skal leve op til en ny koordinerende rolle. Derudover ser hun – i et evaluerings- eller effektperspektiv – at der ligger en udfordring i at kunne måle resultaterne på lidt længere sigt.

LO's repræsentant fokuserer på dette spørgsmål i højere grad end på selve opgaven og ser en udfordring i rent faktisk at skulle have flere deltagere igennem systemet, herunder at få effektiviseret holddannelsen og øge kendskabet til tilbuddene hos virksomhederne.

7.2.2 Værtsinstitutionernes vurdering

Kombinationen af det almene og det erhvervsrettede

Kombinationen af FVU og AMU er det tema der går igen på flest værtsinstitutioner når de skal udpege den største udfordring. Og her nævnes både formidling og udbredelse af FVU i sig selv og det at udvikle forløb der skaber bedre integration og samspil mellem AMU og FVU. En af de interviewede repræsentanter for partsinstitutionerne har i øvrigt det synspunkt at man ikke bør fokusere snævert på FVU når man ser på kombinationen af det almene og det erhvervsrettede. Han mener at det kan være nok så væsentligt at kombinere avu og hf med AMU som grundlag for en opkvalificering som faglært.

Målopfyldelse

Selvom de fleste værtsinstitutioner er af den opfattelse at de opgaver der er stillet, hverken er urimelige eller umulige at nå, kan nogle godt se det som en udfordring at nå målene inden for tidsrammen. Der er dog også fokus på at målene er ambitiøse, og at der kan være strukturelle barrierer, fx udsving i konjunkturerne og politiske tiltag som regeringens genopretningsplan, der gør det vanskeligere at nå dem. Opgaveporteføljen og målene opleves af nogle som et pres, men af andre snarere som rettesnore hvor selve målopfyldelsen ikke vurderes som altafgørende. Preset indebærer en oplevelse af at der er meget høje forventninger til hvad VEU-centrene skal bidrage med, mens opfattelsen af målene som rettesnore medfører en mere afslappet holdning til at nå resultatmålene. En repræsentant for en værtsinstitution udtrykker det således:

Jeg tror ikke vi vil se nogen der rejser rundt med dundertaler om at vi skal nå de her mål, for det er en førstegangsovelse, vi skal have noget erfaring. Og det er afhængigt af konjunkturer på arbejdsmarkedet og en masse andre ting.

7.2.3 Partsinstitutionernes vurdering

Partsinstitutionerne ser interessant nok udfordringerne nogle andre steder, nemlig i samarbejdet, i økonomien og i omfanget af nogle af de konkrete opgaver.

Samarbejdet

En institutionsleder har et pessimistisk syn på samarbejdet. Han mener der er tale om en "tvangssammenføring", og den slags bliver aldrig godt, siger han. Så er der måske snarere tale om en "forhindring" end om en udfordring. En anden leder kalder det en udfordring at institutionerne skal kunne se hinandens fortrin, trods store forskelle, ikke bare i det de leverer, men også i organisationskulturer. En tredje leder siger:

Vores bestyrelsesmedlem der sidder i centerrådet, føler sig ikke synderligt godt behandlet. De møder er ikke noget som hun ser frem til. I perioder føler hun sig – mobbet er måske lidt voldsomt at sige – men der er en gruppe der tænker helt ens – de har en anden måde at arbejde sammen på. De har et andet sprog og siger tingene på en måde som man aldrig ville opleve i vores verden. Indimellem bliver der sagt nogle ting hvor vi altså er noget forundrede. Der er megastore kulturforskelle. (Bare i måden) man holder et møde på hvor tonen er markant anderledes. Konklusionen er at vi ikke trives i samarbejdet.

En anden bekymring drejer sig om hvorvidt dette samarbejde vil "smadre" det gode branchesamarbejde som vedkommendes skole indgår i i forvejen, og som VEU-centrene angiveligt kommer på tværs af.

Blandt partsinstitutionernes repræsentanter er der også en enkelt der peger på nogle risici i den fælles forvaltning af kunderne:

En af de helt store knaster bliver at få etableret noget i et fælles CRM-system (customer relation management) så man kan lave en fælles indsats, skabe videndeling og lave noget på tværs. Men et problem er at hvis vi fx har en kundegruppe som vi har haft i meget lang tid, og som er tilfredse med os – hvis vi lægger dem ind i CRM-systemet, så ved vi ikke hvordan de vil blive behandlet – det handler igen om tillid. Det er en kundegruppe som vi har brugt

mange ressourcer på at få et godt forhold til. Sådan tror jeg alle vil tænke – hvad sker der så fremadrettet?

Økonomien

Det er en udfordring at udviklingen skal ske med de eksisterende økonomiske ressourcer og sideløbende med at man har den sædvanlige daglige drift at skulle håndtere, mener en leder. Lidt i samme retning ser en anden en udfordring i at skulle bevare troen på projektet i en tid med recession.

Konkrete opgaver

En partsinstitutionsleder peger på de analyser af arbejdskraftbehovet der skal laves, og ser klart dette som en udfordring, idet han dog også undrer sig over at dette ikke tilrettelægges og gennemføres centralt fra Undervisningsministeriet som han mener har meget bedre kapacitet til den slags end skolerne. På dette punkt er partsinstitutionerne altså uenige i synet på analyseopgaven – hvor nogle ser dette som en styrke ved konstruktion (som beskrevet i afsnittet om de nye muligheder i VEU-centrene), vurderer denne part at det er en vanskelig opgave at løfte.

7.3 Opsummering

De opgaver VEU-centrene så foran sig da etableringsfasen så småt skulle til at gå over i den mere operationelle fase, kunne ses på fem niveauer fra det helt konkrete til de overordnede strategiske mål: styr på redskaberne til opgaveløsningen, opbygning af samarbejdet, skabelse af en identitet eller en fælles forståelse i VEU-centeret, formidling af den nye organisering i omverdenen og endelig opfyldelse af selve de uddannelsesmæssige mål.

De opgaver der nævnes, ligger alle i helt naturlig forlængelse af udviklingskontrakterne og kan ikke som sådan siges at pege i forskellige retninger, men er uomgængelige dele af realiseringen af VEU-centrene. Om der i det enkelte VEU-center så er forskellige holdninger til hvilke opgaver der skal løses først, eller til hvilke opgavers løsning der forudsætter de øvrige, fremgår ikke af interviewene.

Når det gælder de udfordringer der tegner sig, kan man se at alle fem indsatsområder rummer opgaver der nævnes af en eller flere informanter, men hertil kommer den mere overordnede udfordring at hele projektet skal gennemføres i en tid med krise og nedskæringer. Denne udfordring kan give en bekymring for om de mere kvantitative mål kan nås.

Derudover er det bemærkelsesværdigt at der blandt partsinstitutionerne er flere ledere der betragter selve samarbejdet som en udfordring. Det handler ikke umiddelbart så meget om uenighed om indhold eller substans, men om mere grundlæggende kulturforskelle der er svære at håndtere når man skal arbejde mod fælles mål.

8 Kilder

- Afdelingen for erhvervsrettet voksenuddannelse (2009). Notat om dialogmøde 25. november 2009 om geografiske dækningsområder for voksen- og efteruddannelse, VEU-centre. www.uvm.dk
- Bekendtgørelse nr. 1390 af 10. december 2009. Bekendtgørelse om VEU-centre og centerråd
- EVA (2005). Nyt AMU – med fokus på kompetencer og fleksibilitet
- Institutionsstyrelsen (2008). Beskrivelse af ny AMU-udbudsrunde samt VEU-centre
- Institutionsstyrelsen (2009). Nyt udkast af 29. april til aftale om AMU-udbud og VEU-centre
- Jessing, C. Tønder (2010). Bedre vejledning og rådgivning til beskæftigede og virksomheder. Afsluttende evaluering af 22 voksenvejledningsnetværk. Nationalt Center for kompetenceudvikling
- *Lov nr. 1100* af 30. november 2009. Lov om ændring af lov om arbejdsmarkedsuddannelser mv. med senere ændringer
- REVE (2008). Referat af møde 20. november 2008. www.uvm.dk
- Rådet for Voksen- og efteruddannelse (2009). VEU-rådets udtalelse om geografiske dækningsområder for mindst 8 og højst 14 centre for voksen- og efteruddannelse, VEU-centre. www.uvm.dk
- Rådet for Voksen- og efteruddannelse (2009). Referat af møde onsdag d. 15. december 2009. www.uvm.dk
- Trepartsudvalget (2006). Livslang opkvalificering og uddannelse for alle på arbejdsmarkedet. Sammenfatning af rapport. Finansministeriet
- Undervisningsministeriet. www.uvm.dk
- VEU-center – din guide til voksen- og efteruddannelse. www.veu-center.dk