



Projekt **KLAR**

Kompetent Læring Af Regionen

Perspektiv på KLAR

6



FORORD

Kompetent Læring Af Regionen, omsat i Projekt KLAR, er et af flere regionale bidrag til indfrielse af både beskæftigelses- og uddannelsespolitiske målsætninger om vækst og udvikling i arbejdsstyrken.

Med et tæt samarbejde om udbud og ydelser blandt regionens uddannelsesinstitutioner har Projekt KLAR udviklet og kvalificeret, afprøvet og implementeret metoder og koncepter med det formål at styrke den strategiske udvikling af medarbejdere i udvalgte målgrupper og virksomheder.

Projekt KLAR, som er støttet af udviklingsmidler fra Vækstforum Sjælland og EU's Socialfond, har været med til at omsætte tanker og idéer til ny praksis i uddannelsesydelsernes Før-, Under- og Efterfaser. Netop dette helhedssyn på uddannelsesydelser har fået stadigt større betydning, i og med at udvikling af fremtidens kompetencer nødvendigvis må bygge på læring og uddannelse hele arbejdslevet igennem.

Den danske Flexicurity-model for medarbejderudvikling og beskæftigelse vil mødes af skærpede krav i årene fremover med dobbelttydige perspektiver i form af både mangel på kvalificeret arbejdskraft og udsigt til en ledighed, som måske ikke er så kortvarig, som det kunne ønskes. Fortsat udvikling af modeller for sikring af de rette kompetencer for den kortuddannede målgruppe vil være genstand for særlig opmærksomhed i årene fremover.

Dette hæfte er det sjette og sidste i rækken af Temahæfter, som – over en periode på to år – har fungeret som Projekt

KLAR's løbende præsentation af resultater, tanker og perspektiver for en omfattende udviklingsindsats overfor de små og mellemstore virksomheder i Region Sjælland.

Projekt KLAR er tæt på at rinde ud, når der alene ses på datoen. Projektet er nu i sin sidste og afsluttende slutspurt af en intens udviklingsperiode på snart fire år. Men fra Projekt KLAR tegner der sig tydelige perspektiver for en fortsættelse af de gode resultater i de forskellige sammenhænge, som udgøres af både uddannelses- og beskæftigelsesmæssige indsatser.

Udviklingen stopper ikke her.

I Temahæfte 6 stilles der skarpt på de perspektiver, der tegner sig, når Projekt KLAR gør resultaterne op.

Temahæfte 6 udgør dermed det afsluttende perspektiv på de samlede resultater, hvor det bagudskuende og vurderende blik på resultaterne kombineres med det fremadskuende blik, orienteret mod pejlemærker i en fremtidig uddannelses- og beskæftigelsespolitisk kontekst.

John Vinsbøl
Projektchef for Projekt KLAR

PROJEKT KLAR

**”Start med at gøre det der er
nødvendigt, herefter hvad der er muligt
og pludselig gør du det, der er umuligt”.**

St. Francis af Assisi

INDHOLD hæfte 6

Forord	2
Trædesten og pejlemærker.	4
KLAR-målene – hvordan blev de nået?	6
Herfra, hvor KLAR står – om erfaringer og resultater	8
Fremadrettede perspektiver	17

Udgivelsesår
2011

Udgiver
Selandia Forlag

Tekst og tilrettelæggelse
Bodil Lomholt Husted, Argo

KLAR Redaktionen
John Vinsbøl
Pia Svendsen
Bodil Lomholt Husted
Ivar G. Frederiksen

Tryk
Jannerup offset a/s

Produktion, design og layout
FFP Kommunikation
Burchardt web- & reklamebureau

Oplag
2.000 stk.

ISBN nr.
978-87-92330-06-2

Trædesten og pejlemærker



I Temahæfte 1 blev de kommende fem hæfter præsenteret med fremhævelse af hvert sit særlige fokus i relation til Projekt KLAR's fire mål. Indholdet i Temahæfte 6 – med titlen Perspektiv på KLAR – blev præsenteret med følgende forventninger om projektets opnåede resultater:

- Det er forventningen, at Regionens uddannelsesinstitutioner, i et stærkt professionaliseret tværinstitutionelt samarbejde, står bedre rustet til at definere og løse de udfordringer, som følger af et efterspørgselsstyret uddannelsesudbud, bestemt af fleksible afholdelsesformer, et professionelt konsulentarbejde med afsæt i virksomhedernes strategiske mål og udfordringer, samt en videreudvikling af undervisningsformerne.
- Det er forventningen, at uddannelsesinstitutionerne har opnået en stor viden om metoder, der – i et samarbejde med virksomhederne – kan bidrage til at øge kortuddannede medarbejders motivation for efteruddannelse.
- Det er forventningen at uddannelsesinstitutionerne i Regionen, i kraft af udviklingsarbejdet, har kvalificeret sig til samarbejdet i de kommende VEU-centre.

Disse forventninger vil vi nu holde op imod de faktiske resultater, som i det følgende præsenteres og sættes til diskussion ud fra den forståelse, at det ikke alene, i det bagudrettede perspektiv, er interessant at se på, om forventningerne blev indfriet, men også om forventningerne kan siges at være nået – som holdbare resultater – også når kendte tendenser for den fremtidige indsats inddrages. Med andre ord – har de opnåede resultater fortsat værdi, også i en uddannelses- og beskæftigelsesmæssig kontekst, som på flere områder har udviklet og ændret sig markant siden projektet startede for fire år siden.

Når vi griber tilbage til det ståsted, som gjaldt ved Projekt KLAR's start i 2008, var dette bl.a. præget af, at man netop havde afsluttet et toårigt udviklings samarbejde mellem regionens uddannelsesinstitutioner i projektet – Den Lærende Region, Vestsjælland¹. Med projektet var der etableret en organisatorisk platform for skolesamarbejdet i et forventet stadig mere efterspørgselsstyret efteruddannelsesmarked, idet

1) Indsatsen, Kompetencecentre i Lærende Regioner, støttet af Undervisningsministeriet, 2006-2007.

skolesamarbejdet dog var båret af en ikke-formel organisationsform, som legitimerede vide rammer for, hvad den enkelte institution ønskede at indgå med i samarbejdet.

I en vurdering af resultaterne af denne indsats blev det fra skoleledelsernes side bl.a. fremhævet, at der var skabt klarhed over styrker og barrierer for udviklingen af synergier i det regionale skolesamarbejde – en klarhed, som forventeligt banede vejen for et mere forpligtende samarbejde.

Og fra konsulentsiden blev det fremhævet, at der var skabt en uformel – men gensidigt respekteret og værdsat organisering af et samarbejde, som byggede på personlige relationer mellem skoleformernes konsulenter; relationer som ikke mindst resulterede i kvalitativt bedre opgaveløsninger i kraft af konsulentgruppens øgede viden om skoleformerne.

Der blev peget på, at der var behov for en yderligere kvalificering i opgaveløsningen, indad i skoleorganisationerne, fordi det var vurderingen, at samarbejdet ikke altid havde en tilstrækkelig bevågenhed internt i den enkelte stamorganisation.

Derfor var det også en fælles erkendelse, at det næste skridt i skolesamarbejdet om at skabe én uddannelsesindgang for regionens virksomheder nødvendigvis måtte inkludere større formel forpligtelse deltagerne imellem, ligesom samarbejdet om det bredere opgavefelt i højere grad skulle afspejle sig med et tilsvarende stærkt fokus internt i stamorganisationerne.

Derfor blev Projekt KLAR sat i værk med et udviklingsarbejde omkring de strategiske indsatsområder for kvalificering af den efterspørgselsstyrede uddannelsesindsats, hvor kvalificeringen blev planlagt til at skulle ske med to parallelle spor i form af et internt og et eksternt rettet udviklingsarbejde.

Projekt KLAR's udviklingsarbejde er dermed tæt på nu at være gennemført med det dobbelte perspektiv, at en kvalificering af de udadrettede indsatser overfor virksomheders og medarbejderes efteruddannelse, nødvendigvis må bygge på en intern udvikling og kvalificering i det gensidigt forpligtende skolesamarbejde, såvel som i den enkelte uddannelsesinstitution.

I Temahæfte 1, blev præsentation af forventningerne til de opnåede resultater sluttet af med følgende forventning:

”Udviklingen af det tværinstitutionelle samarbejde stopper ikke med afslutningen af Projekt KLAR. Afslutningen vil givet markere nye dagsordener for skolernes håndtering af en efter- og videreuddannelse, der i endnu højere grad vil kræve specielle løsninger til virksomhedernes strategiske kompetenceudvikling i form af kompetenceleverancer snarere end uddannelsesleverancer”.

1. januar 2010 blev VEU-centrene skudt i gang som den nye organisering af den virksomhedsrettede rådgivning og vejledningsindsats for voksen- og efteruddannelsen, som ikke mindst er båret af et politisk krav om skolesamarbejde.

Projekt KLAR – og de forudgående udviklingsindsatser, som i mange henseender har udgjort et pilotarbejde i forhold til den endelige udformning af VEU konstruktionen – fik dermed også et formelt pejlemærke for implementering og fortsat udvikling af de resultater, som er skabt i Projekt KLAR's fire-årige levetid.

I det følgende stiller vi skarpt på, *om og hvordan* resultaterne blev nået samt *om og hvordan* de lever videre og udvikles med den til stadighed krævede dynamik i en – til stadighed – foranderlig virkelighed.



KLAR-målene – hvordan blev de nået?



UDFORDRINGEN

Projekt KLAR har taget sit afsæt i de dokumenterede udfordringer, som regionens små og mellemstore virksomheder stod overfor ved indgangen til 2008.

Udfordringerne handlede overordnet om virksomhedernes manglende systematiske brug af efteruddannelse for deres medarbejdere. Men det var også tydeligt, at der lå et mere komplekst problemfelt bag denne manglende systematiske brug.

For det første fremgik det, at der, til trods for at virksomhederne i vid udstrækning erkendte nødvendigheden af efteruddannelse, så manglede ressourcerne i lige så vid udstrækning, når det kom til at fokusere langsigtet og systematisk på medarbejdernes kompetenceudvikling. Derfor strandede efteruddannelse ofte på et kortsigtet her-og-nu-behov, uden en sammenhæng med en mere overordnet strategisk udvikling af virksomhedens samlede kompetenceberedskab.

For det andet oplevede de mindre virksomheder ofte, at ventetiden på uddannelse var lang, når behovet opstod, grundet skolernes afhængighed af holdopfyldelse – og dertil kom frustrationer over, at hold blev aflyst, hvis det ikke kunne fyldes op.

Og for det tredje oplevede de mindre virksomheder problemer med at orientere sig i uddannelsesudbuddet, hvor de

mange udbydere med hvert sit udsnit af uddannelsespaletten tillige gjorde det vanskeligt at anlægge en mere systematisk tilgang til uddannelse for de virksomheder, som var – mere eller mindre – parate til det.

Der var i årene forud for Projekt KLAR gennemført en række indsatser, som hver især fokuserede på dele af denne komplekse problematik, og som hver især havde resulteret i meget værdifulde resultater og erfaringer. Med den fulde anerkendelse af denne platform blev Projekt KLAR's mål og ramme sat som et omfattende udviklingsprojekt med ambitionen om at udvikle sammenhængende løsningsmodeller i en projektorganisering, som har inkluderet uddannelsesinstitutioner for videre og efteruddannelsen i hele Region Sjælland. Disse uddannelsesinstitutioner udgør Projekt KLAR's partnerinstitutioner med Selandia-CEU som projektleder.

LØSNINGER

Projekt KLAR målsætningen om at kvalificere uddannelses-samarbejdet med regionens små og mellemstore virksomheder – med det formål at støtte dem bedst muligt i en strategisk kompetenceudvikling blev udmøntet i fire mål, som tilsammen sigter på at skabe et match mellem virksomhedernes udfordringer på uddannelsesområdet og uddannelsesinstitutionernes uddannelsesudbud, karakteriseret ved hurtighed, fleksibilitet og målrettethed.

1. At understøtte regionens små og mellemstore virksomheder i forbindelse med systematisk uddannelsesplanlægning, som afsæt for en kvalificering af virksomhedernes arbejde med målrettet kompetenceudvikling.
2. At styrke primært en kortuddannet målgruppes motivation i forhold til videre- og efteruddannelse med vægt på såvel den aktuelle jobfunktion som på en styrkelse af generelle og brede kompetencer.
3. At udvikle og implementere fleksible uddannelseskoncepter, som i højere grad matcher små og mellemstore virksomheders forudsætninger og behov.
4. At professionalisere skolernes tilbud til små og mellemstore virksomheder i form af en målrettet kompetenceudvikling på konsulent- og underviserområdet.

ORGANISERINGEN

Projekt KLAR's mål om at kvalificere partnerinstitutionernes samlede og koordinerede uddannelsesudbud i et optimalt match med virksomhedernes behov har stillet krav til en organiseringsform, som på samme tid gav mulighed for nærhed til den enkelte virksomhed og dennes særlige udfordringer og for en metode- og konceptudvikling på overordnet projektplan.

Disse to hensyn er tilgodeset med en projektorganisering, bestående af fem decentrale delregioner med det formål dels at styrke det lokale udbud af efteruddannelse, dels at udbygge den regionale koordination på efteruddannelsesområdet.

TO PARALLELLE INDSATSER

Der er ingen tvivl om, at konsulentgruppen har været det organisatoriske omdrejningspunkt for udviklingsarbejdet i Projekt KLAR. Det gælder både som nøglemedarbejdere i virksomhedssamarbejdet, og det gælder den interne professionalisering af tilbuddene til virksomhederne, som er sket i form af KLAR Konsulentuddannelsen og i form af et udviklingsfokus på fleksible uddannelseskoncepter.

Arbejdet med Projekt KLAR's fire mål eller indsatsområder kan nemlig betragtes ud fra to overordnede indsats, bestemt af hver sin orientering:

Den udadrettede indsats, som har handlet om at styrke vilkårene for de små og mellemstore virksomheders mere systematiske brug af efteruddannelsen. Denne indsats har været fokuseret på kvalificering af uddannelsesplanlægningen, rettet mod virksomhedernes samlede kompetenceudviklingsbehov, sådan som dette har kunnet opgøres ud fra en omfattende og helhedsorienteret afdækning af virksomhedens forretningssituation; men også med en anerkendelse af virksomhedens aktuelle ståsted og ressourcer. Det har været et kerneanliggende for konsulenten at kunne agere –

og opfattes – som en seriøs og fortrolig sparringspartner for virksomheden.

Den udadrettede indsats overfor virksomhederne har tillige inkluderet en særskilt vægtning af selve det at motivere kortuddannede medarbejdere til deres egen efteruddannelse. Denne indsats har haft flere tilgange, så som samarbejde med B-siden, en skærpet opmærksomhed på læringsaspekterne allerede i uddannelsesplanlægningen, brugen af FVU og ikke mindst en indsats for at styrke sammenhængen mellem uddannelsesleverancens Før-, Under- og Efterfaser med henblik på at skabe bedst mulige rammer for den efterfølgende anvendelse af læringen. Denne indsats er realiseret i kraft af de i alt 80 ad-hoc udviklingsprojekter, som er gennemført i de fem delregioner.

Forudsætningen for at kunne lykkes med disse indsats, rettet direkte mod kvalificeringen af virksomhedernes systematiske brug af voksen- og efteruddannelse, har været en kvalificering af skolernes platform for at kunne tilbyde virksomhederne fleksible og målrettede løsninger på deres uddannelsesbehov.

Opfyldelsen af denne kvalificering udgør projektets **indadrettede indsats**.

Den indadrettede indsats har været koncentreret om professionalisering af konsulenter og skolernes administrative niveau i forhold til en efterspørgselsstyret uddannelsesindsats overfor særligt de små og mellemstore virksomheder. Flagskibet i denne indsats er KLAR Konsulentuddannelsen og KLAR Ambassadøruddannelsen. Men indsatsen har også omfattet et arbejde med udvikling af egentlige koncepter for fleksible uddannelsesløsninger, som nyttiggør de fleksible rammer og muligheder i AMU-lovgivningen.

I det følgende præsenteres resultaterne af den samlede indsats i Projekt KLAR.



Herfra, hvor KLAR står – om erfaringer og resultater i KLAR



KLAR Konsulentuddannelsen er en kombinationsuddannelse, som veksler mellem traditionel basisundervisning, læringsmetoder under begrebet 'Action Learning', samt coachtraining i implementering af værktøjer og metoder. Læs mere om Konsulentrollen og KLAR Konsulentuddannelse i Temahæfte 4 & 5.

FORVENTNING 1

”Det er forventningen, at Regionens uddannelsesinstitutioner, i et stærkt, professionaliseret tværinstitutionelt samarbejde, står bedre rustet til at definere og løse de udfordringer, som følger af et efterspørgselsstyret uddannelsesudbud, bestemt af fleksible afholdelsesformer, et professionelt konsulentarbejde med afsæt i virksomhedernes strategiske mål og udfordringer, samt en videreudvikling af undervisningsformerne”.

Denne forventning rummer i komprimeret form essensen af hele det organisatoriske beredskab, som Projekt KLAR har været orienteret mod at udvikle og forankre. Delt op i enkeltdele, kan denne samlede indsats grupperes i følgende delområder for udviklingsarbejdet:

- En styrkelse af det tværinstitutionelle samarbejde i regionen med hensyn til bedst muligt at støtte virksomhedernes uddannelsesefterspørgsel.
- Professionalisering af konsulentarbejdet overfor virksomhedernes strategiske udfordringer og mål.
- Brugen af fleksible afholdelsesformer og udvikling af undervisningsformer.

PROFESSIONALISERINGEN AF DET TVÆRINSTITUTIONELLE SAMARBEJDE PÅ DET STRATEGISKE NIVEAU

Projekt KLAR bygger videre på de gode erfaringer og forudgående skridt, der blev taget til etablering og udbygning af det tværinstitutionelle skolesamarbejde i dele af regionen.

Samarbejdet blev udviklet over år – og med den tilgang, at det, for at lykkes, måtte bero på frivillighed og ikke mindst på

den erkendelse, at udviklingen fra enkelt agerende uddannelsesinstitution til et samarbejde om uddannelsesudbud på både det strategiske og det udførende niveau krævede tid og tålmodighed. Erkendelsen var, at samarbejdet især måtte koncentreres om opbygning af relationer på disse to niveauer med det formål at skabe gensidig tryghed og tillid – for dermed også at overtrumfe en mulig usikkerhed overfor hinanden som potentielle konkurrenter i markedet.

Forventningen blev opfyldt omkring den gruppe af uddannelsesinstitutioner, som deltog i udviklingsprojekterne, Den Lærende Region Vestsjælland og 1 Indgang. Men konklusionen var også, at samarbejdet fungerede fordi, det var et frivilligt samarbejde, hvor den enkelte institution selv definerede graden af samarbejdet.

Vigtige skridt var taget og afgørende spor lagt ud til et mere omfattende tværinstitutionelt samarbejde, men nu med den ambition, at samarbejdet blev væsentligt udbredt – både geografisk til hele Region Sjælland og indholdsmæssigt i form af et gensidigt forpligtende samarbejde om at støtte og forankre en samarbejdsmodel for det professionaliserede tværinstitutionelle efterspørgselsstyrede uddannelsesudbud.

Dette forpligtende tværinstitutionelle samarbejde udgør den strategiske ramme for Projekt KLAR's udvikling, afprøvning, løbende vurdering og forankring af alle de resultater, der har skullet til, for at gode ord og hensigter kunne realiseres.

PROFESSIONALISERINGEN AF DET TVÆRINSTITUTIONELLE SAMARBEJDE PÅ DET UDFØRENDE NIVEAU

Professionalisering af skolernes konsulentkorps har været et helt centralt omdrejningspunkt. Med til målet om at styrke efterspørgselsstyringen fra skolernes side hører støtten til at

kvalificere virksomhedernes efterspørgsel på uddannelse, sådan at denne udvikler sig fra at være bestemt af et overvejende kortsigtet her- og nu behov for medarbejderuddannelse til at kunne planlægges som en strategisk defineret medarbejderudvikling med et længere perspektiv. Udfordringen for konsulenterne har dermed været at foretage et grundlæggende fokusskift i deres samarbejde med virksomhederne fra planlægning af enkeltuddannelser til sammenhængende – og strategisk begrundede – uddannelsesindsatser.

Med andre ord – fra kursusplanlægning til uddannelsesplanlægning.

Når det dertil lægges, at Projekt KLAR har været særligt orienteret mod at støtte de mindre virksomheder, har det på mange måder været en stor udfordring for konsulenterne og for skolerne.

Det resultat, der særligt træder frem i lyset, er den professionalisering i det udførende led, der er sket med KLAR Konsulentuddannelsen – og suppleret med KLAR Ambassadøruddannelsen.

Med afslutning af Projekt KLAR har 22 konsulenter gennemført KLAR Konsulentuddannelsen med det formål at videreudvikle en konsulentfaglighed, som også matcher kravene til konsulentrollen i den VEU sammenhæng, som Projekt KLAR har været en forløber for.

I Projekt KLAR og i VEU sammenhængen agerer konsulenten i en kompleks praksis, som er bestemt af, at de skal kunne:

- Etablere relationer til virksomhederne, som muliggør deres strategiske medarbejderudvikling.
- Rådgive og vejlede virksomhederne om uddannelse og vilkår.
- Bistå virksomhederne i at erkende og definere behov for udvikling og uddannelse.
- Bidrage til at fremme brugen af efteruddannelse for kortuddannede.
- Samarbejde med skoler og andre aktører om realisering af de planlagte uddannelsesaktiviteter.

RELATIONEN ER AFGØRENDE

Når KLAR konsulenter får stillet spørgsmålet om, hvad det især er, der sætter skub i at virksomhederne kommer i gang med en mere systematisk brug af efteruddannelse, er svaret nærmest enslydende, at det er den relation, som opbygges over tid, med den fornødne tålmodighed fra konsulentens – og fra skolens side – og som betyder, at der skabes tillid mellem konsulent og virksomhed – en tillid, som bygger på troværdighed, fordi virksomheden oplever konsulenten som en hjælp.

”Tilliden er der, når virksomheden selv tager kontakt til konsulenten, fordi der er et problem, man gerne vil have hjælp til”.

*Undervisningschef, Frans Henriques,
Roskilde Tekniske Skole*

Svaret på spørgsmålet lyder videre, at sådan en relationsopbygning også beror på, at konsulenten ikke opleves som primært sælger, men som den strategiske sparringspartner, der kan støtte virksomheden i at erkende og definere udfordringer, problemstillinger og medarbejderudvikling, som den del af udfordringen, der kan løses med en målrettet indsats.

KLAR- og VEU-konsulent Annette Farnov, ZBC, har denne erfaring:

”Hvis man er meget fokuseret på salg her og nu – hvilket man sandsynligvis godt kan realisere – så bliver man ikke nødvendigvis inviteret ind igen af virksomheden. For så er risikoen, at virksomheden opfatter salgssituationen som knyttet snævert til det aktuelle salg og dermed som en afsluttet sag!

Risikoen er, at man dermed afskærer sig fra muligheden for at etablere brobygning til et samarbejde om strategisk uddannelsesplanlægning”.

Med støtte i de videreudviklede konsulentkompetencer og redskaber har KLAR konsulenterne etableret samarbejdsrelationer med virksomhederne, som netop gør dem i stand til at yde den strategiske sparring til virksomhedernes medarbejderuddannelse. Og her er det vigtigt at betone, at konsulenterne har fået både et skærpet fokus og konkrete redskaber til at støtte den enkelte virksomhed målrettet, fordi konsulenten er i stand til at foretage en helhedsorienteret afkodning af den enkelte virksomheds samlede situation – udfordringer, visioner og potentialer.

”Uddannelseskonsulenterne skal være dygtige! De skal især erkende virksomhedernes forskelligheder. De skal kunne afkode virksomhedernes forretningsmæssige situation. Og de skal kunne analysere den virkelighed, som virksomheden står i.

Det skal de kunne med en tilgang til at forstå virksomheden som en organisation. Og for at kunne det, skal konsulenterne have metoder og redskaber til at kunne lave ordentlige analyser”.

Lektor Morten Lassen, CARMA, AAU

SAMMENHÆNG ER ET NØGLEBEGREB

At yde uddannelsesleverancer i et professionaliseret, stærkt tværinstitutionelt samarbejde handler igen og igen – og på alle niveauer – om sammenhæng!

Sammenhæng er et nøglebegreb for virksomhedens oplevelse af, at den ydede leverance – i leverancens Før-, Under- og Efterfaser – bliver defineret, planlagt, gennemført og anvendt i overensstemmelse med den grundlæggende uddannelsesplanlægning.

Set fra konsulenternes side afhænger vedligeholdelsen af den gode relation, som de har opbygget sammen med virksomheden af, at sammenhæng i uddannelsesleverancen er opfyldt på en sådan måde, at

- Analysen af virksomhedens situation og udfordringer resulterer i en uddannelsesplanlægning med tydeligt formål og mål for den forventede medarbejderudvikling.
- Uddannelsesplanen bygger på en vejledning og rådgivning, som inddrager den samlede uddannelsespalet i VEU-centret – eller på tværs af VEU-centre.
- At den lovede uddannelsesleverance kan gennemføres i regi af skolesamarbejdet og ikke aflyses, fx på grund af manglende holdopfyldning.
- Virksomhedens strategi og planlægning for medarbejderudvikling kommunikerer klart og umisforståeligt til virksomhedens medarbejdere – gerne i et samarbejde med virksomhedens tillidsrepræsentant.
- At virksomheden viser ejerskab til den planlagte medarbejderuddannelse og viser interesse for medarbejdernes uddannelsesforløb.
- Den aftalte uddannelsesplan, inklusiv virksomhedens særlige ønsker, fx til afholdelses- og undervisningsformer viderefremmes til de relevante aktører i det konkrete samarbejde.
- At underviserne kender mål og forventninger til uddannelsesforløbet – både det aktuelle og den samlede plan, som den enkelte uddannelse indgår i og kan bringe denne viden i anvendelse sammen med kursisterne.
- At virksomheden bringer medarbejdernes nye kompetencer i anvendelse.
- At konsulent og underviser følger op på den gennemførte uddannelse sammen med virksomheden.

Denne omfattende liste om nøglebegrebet sammenhæng illustrerer, at den vellykkede uddannelsesleverance beror på, at alle aktører i uddannelsessamarbejdet yder sit til, at der er maksimal sammenhæng og gennemskuelighed i alle leverancens delprocesser og hele vejen igennem den samlede leverance. I dette felt af aktører har konsulenten det som sin særlige opmærksomhed at sikre den røde tråd og kommunikation.

Med Projekt KLAR er der sket denne tydeliggørelse af sammenhæng som et nøglebegreb. Men ikke alene som en fælles forståelse af, at sammenhæng er vigtig. Der er konkret udviklet og implementeret en praksis, som bygger på en nytænkning af ansvar og aktiviteter, knyttet til – og fordelt på – uddannelsesforløbets forskellige aktører.

Et par eksempler skal nævnes her:

MEDANSVAR FOR HOLDOPFYLDELSE

KLAR- og VEU-konsulent Troels Stilling Stensballe, Selandia-CEU blev en fredag morgen kontaktet af en underentreprenør på et vejarbejde, som netop var blevet stillet overfor udsigten til at måtte indstille det igangværende arbejde, fordi et lovpligtigt uddannelseskraft for de involverede medarbejdere ikke var opfyldt. Arbejdsgiveren havde derfor et meget presserende behov for at kunne sende de tre medarbejdere på kursus – hellere i dag end i morgen!

Troels aftalte med arbejdsgiveren, at hvis denne påtog sig at kontakte virksomheder i sit netværk, som kunne have samme behov – og på den måde stille med et hold, lovede Troels på skolens vegne, at alt ville stå klar til gennemførelse af kurset fra mandag morgen.

Det lykkedes. Mandag morgen var der samlet et fuldt hold – på 22 kursister!

Eksemplet viser to ting:

For det første, at Troels løste udfordringen i et delt ansvar, hvor virksomheden måtte tage den opgave på sig at samle et hold. Det havde næppe været muligt for konsulenten at klare dette i løbet af en fredag. Skolen tog den anden del af ansvaret på sig, nemlig at få hele planlægningen på plads med meget kort varsel.

For det andet, at Troels handlede ud fra en viden og erfaring om virksomhedsnetværk som metode til at gennemføre uddannelse for mindre virksomheder. Erfaringen med forskellige netværksmodeller, afprøvet i Projekt KLAR, er, at netværket kun består og kan fungere i forhold til sit formål, når der er en fælles forpligtelse i det. Og i det konkrete virksomhedsnetværk kunne det lade sig gøre at finde løsningen på en fælles udfordring, fordi problemet udgjorde den brændende platform, som nødvendiggjorde en løsning, der ikke kunne håndteres alene af den enkelte virksomhed.

Læs mere om netværksmodeller på www.blivklar.dk under Redskaber.

AT SIKRE DEN RØDE TRÅD I UDDANNELSESLIVERANCEN

I et udviklingsarbejde i Projekt KLAR Østsjælland har konsulenter og undervisere haft et særligt fokus på at udvikle og afprøve guidelines for sammenhæng igennem hele uddannelsesleverancen.

Konsulenterne har udviklet et samlet sæt af guidelines, som hver især sætter fokus på, hvad der skaber sammenhæng i uddannelsesforløbet. Med brugen af disse redskaber er der anlagt et konsekvent fokus på at sikre sammenhæng, gennemsækelighed og kontinuitet imellem alle delaktiviteter i uddannelsesleverancens Før-, Under- og Efterfaser.

De udviklede guidelines henvender sig hver især til de aktører, som har ansvar eller medansvar for den pågældende aktivitet.

Det samlede sæt af guidelines inklusiv instruktioner ligger på www.blivklar.dk under Redskaber.

UDVIKLING OG ANVENDELSE AF NYE UNDERVISNINGSMETODER OG FLEKSIBLE AFHOLDELSIFORMER

Som led i Projekt KLAR's professionalisering af det efterspørgselsstyrede uddannelsesudbud er der udviklet og afprøvet uddannelseskoncepter med en bedre udnyttelse af mulighederne for fleksible afholdelsesformer. Netop vilkårene for uddannelsernes gennemførelse har erfaringsmæssigt afholdt nogle virksomheder fra at bruge efteruddannelse. Problemerne med at undvære flere medarbejdere i længere tid ad gangen er kendte barrierer for særligt de mindre virksomheder, også der hvor 'længere tid' måske kun drejer sig om uddannelse af få dages varighed. I udviklingen af koncepterne, er den problematik løst ved at splitte uddannelsen op i mindre bidder og samtidig udnytte muligheden af at eksperimentere med forskellige læringsformer. Det betyder både, at der kan anvendes forskellige læringsmetoder, og det betyder også, at der kan ske en bedre udnyttelse af samspillet mellem den formelle uddannelse og den læring, der foregår i medarbejdernes daglige praksis.

På den måde slås der to fluer med ét smæk. De mindre virksomheder får bedre muligheder for at realisere deres uddannelsesbehov, og samtidig får de den sidegevinst, at der sættes fokus på den praksisbaserede læring i virksomheden. Det er ikke mindst denne sidegevinst, der kan bidrage til at styrke virksomhedens uddannelsesparathed og innovationskraft, idet læringen i praksis også kan løfte kvaliteten af den interne oplæring, som mange af disse virksomheder har brugt som eneste oplæringsform. Resultatet er mere læring og styr på den kompetenceudvikling, som hermed får bedre vilkår for at ske systematisk og med et strategisk sigte.

Selandia-CEU har gennemført flere uddannelsesforløb med fuld udnyttelse af de fleksible afholdelsesformer.

Terminalchef, Helle Jürgensen, Slagelse Mejericenter, ARLA fortæller om sådanne forløb, at de gør det muligt for virksomheden at realisere deres uddannelsesplanlægning uden de store planlægningsproblemer for produktionen. Det er vanskeligt at undvære medarbejdere, så derfor har de eksperimenteret en del med uddannelse, gennemført som split og som virksomhedsforlagt uddannelse.

Det er bl.a. sket med AMU-uddannelsen "Samarbejde i teams", som led i arbejdsmiljøindsatsen på arbejdspladsen.



"Konsulenterne skal kende hele paletten af uddannelsesstilbud – det er ekstremt vigtigt, både for at sikre det gode overblik og det dybe indblik. Så skal de forstå, at de er der for helhedens skyld. Og endelig skal de være omgængelige mennesker – det er en forudsætning for at kunne etablere gode samarbejdsrelationer til virksomhed og medarbejdere".

*Professor Kjeld Møller Pedersen,
SDU & formand for VEU-rådet*



Et nathold, bestående af mellemledere, produktionsmedarbejdere og tillidsrepræsentanter gennemførte et uddannelsesforløb omkring kommunikation og konfliktløsning. Forløbet blev gennemført i tidsrummet 22.00-01.00 à fire gange.

I et andet uddannelsesforløb havde samme virksomhed brug for at kvalificere sidemandsoplæringen på virksomheden. Der blev derfor uddannet en gruppe instruktører i et uddannelsesforløb, tilrettelagt som split og skiftende mellem skole og virksomhed som læringsrum. Uddannelsens formelle indhold foregik på skolen og i de mellemliggende perioder afprøvede kursisterne den nye viden og metoder i deres jobfunktioner. For Helle Jürgensen og Slagelse Mejeri center er fordelene meget store – både hvad angår selve den praktiske organisering, som kan indrettes efter medarbejdernes sædvanlige arbejdsrytmer, som fx natholdet, men også hvad angår den pædagogiske gevinst, som ved instruktøruddannelsen, hvor skolens og virksomhedens læringsformer og fordele bringes sammen i et effektivt og udbytterigt samspil.

Læs mere om Fleksible uddannelseskoncepter på www.blivklar.dk under Redskaber.

I Projekt KLAR har der generelt været et voksende fokus på brugen af forskellige læringsformer, og dermed er der også sket en udbygning af konsulentfagligheden med en læringsmæssig delfaglighed. Når konsulent skal rådgive og vejlede virksomhederne om kompetenceudvikling er virksomhedens læringsrum en nødvendig del af både forudsætninger og den efterfølgende anvendelse af de udviklede medarbejderkompetencer. Mange af virksomhederne – særligt de mindre og nogle brancher mere end andre – bruger den interne kvalificering som primær læringsform.

Ved at inddrage dette område af læring og kompetenceudvikling i den samlede plan for uddannelse, rettes der også

et fokus på betydningen af de læringsmuligheder, der findes i virksomhederne, men som også kræver sin form for systematik og kvalitet. Med et øget fokus på virksomhedens læringsmuligheder sker der dermed en vigtig anerkendelse af sådanne ressourcer i virksomheden.

I Projekt KLAR er der udarbejdet et metodehæfte om Praksisnær Læring, som er skrevet til en målgruppe af konsulenter og undervisere.

Læs mere om Praksisnær Læring på www.blivklar.dk under Redskaber og i Temahæfte 3: Læringsformer.

FORVENTNING 2

”Det er forventningen, at uddannelsesinstitutionerne har opnået en stor viden om metoder, der – i et samarbejde med virksomhederne – kan bidrage til at øge kortuddannede medarbejders motivation for efteruddannelse”.

Det har været et højtprioriteret mål i Projekt KLAR at styrke motivationen hos en kortuddannet målgruppe til at deltage i efteruddannelse og sådan at denne også inkluderer et alment kompetenceløft sammen med den jobrettede efteruddannelse.

Forventningen om et særligt behov for at styrke motivationen hos denne målgruppe bygger på forskning og erfaring fra uddannelsesverdenen om en målgruppe, som kan have en særlig utryghed overfor skærpede krav om efteruddannelse. Dårlige skoleerfaringer, ofte med læse- og skrivevan-skeligheder gør, at stigende krav om også at kunne anvende almene kvalifikationer i jobbet bidrager til manglende lyst til efteruddannelse. Det er en kendt problematik, at uddannelsesuvante medarbejdere er utrygge ved at 'blotte' mangler, når uddannelse kommer på tale.

Denne forventning står imidlertid ikke uimodsagt for KLAR konsulenterne. Spørgsmålet om uddannelsesuvanthed skal ses i en bredere sammenhæng, hvor det kan være kritisk, alene at knytte prædikatet på en særlig målgruppe af medarbejdere.

Det er vurderingen fra flere konsulenter, at problematikken om uddannelsesuvanthed ligeså meget handler om segmenter af virksomheder og virksomhedsledere, hvor kvalificering alene håndteres som intern oplæring. Mange virksomhedsejere i små virksomheder er ofte selv kortuddannede og har måske netop ikke oplevet skole og uddannelse positivt. Spørgsmålet om uddannelsesparathed har dermed en vinkel både til virksomhedens ledelsesniveau og til den enkelte medarbejder.

Manglende parathed til efteruddannelse ses endvidere i nogle brancher mere end i andre, hvor håndværksvirksomheder inden for byggeri, som hovedsageligt beskæftiger faglærte medarbejdere i forholdsvis ringe grad benytter sig af efteruddannelse. Måske er der en tendens til, at faglærte i højere grad ser sig selv som færdiguddannede end de ufaglærte gør.

Denne bredere vinkel på kortuddannede som en målgruppe med særlig mangel på motivation for efteruddannelse er vigtig, når den rigtige tilgang til problematikken skal vælges.

Nogen gange handler manglende uddannelsesparathed derfor lige så meget om en generelt manglende uddannelseskultur i virksomheden. Og nogen gange handler den måske også om fordomme overfor AMU-systemet. Det er beregnet for de kortuddannede, de ufaglærte og ikke for de faglærte.

Og er det den slags barrierer, der er på banen, så handler løsningen først og fremmest om en dialog med virksomheden om uddannelsesudbud og læringsformer i efteruddannelses-systemet.

I Projekt KLAR betyder denne forståelse, at vejen til at sætte uddannelse på dagsorden i virksomheder med manglende – eller ringe – brug af efteruddannelse går via den tålmodige opbygning af relationen til virksomhedsejeren. Det er en ofte hørt indvending fra virksomhedsejere, at medarbejdere ikke har lyst til at komme på uddannelse, at mange har læsevanskeligheder og at de er bekymrede for, at et fokus på uddannelse primært er et fokus på manglende kvalifikationer og dermed også kunne indebære en risiko for at miste arbejdet.

Det er klart, at den slags bekymringer skal tages alvorligt, de skal dementeres af virksomhedsejeren og de skal håndteres af uddannelsesinstitutionerne. Men når det tydeligvis handler om, at grupper af medarbejdere er utrygge ved at benytte sig af efteruddannelse – hvad enten denne er almen eller faglig, så er der brug for at arbejde specifikt og målrettet med denne problemstilling.

I Projekt KLAR er der arbejdet med forskellige metoder til at fjerne et negativt fokus på efteruddannelse, der hvor det handler om utryghed og manglende kendskab til undervisningsformer i et voksenuddannelsesmiljø. Erfaringer og resultater fra de lokale KLAR-projekter har skærpet et fokus på, at motivationsindsatsen skal anskues bredt og skal ske i relation til:

- Samarbejde med de faglige organisationer om oplysning og information.
- Uddannelsesplanlægning.
- Undervisningsplanlægning.
- Læreprocessen og skolekulturer.
- Opfølgning på gennemført uddannelse.

DE FAGLIGE ORGANISATIONER ER VIGTIGE SAMARBEJDSPARTNERE FOR BÅDE SKOLER OG VIRKSOMHEDER

Konsulenter oplever ofte en manglende viden om uddannelsesmuligheder for medlemmer af de forskellige faglige organisationer.

Der er derfor foretaget en særlig indsats i mange af de regionale KLAR-projekter, som bidrager til at formidle denne viden.

I delregion KLAR Østsjælland har der i foråret 2011 været arrangeret temadage om GVU og Kompetencemidlerne i IKUF (Industriens Kompetenceudviklingsfond) med det formål at give et skub til uddannelsesmuligheder og midler, som ikke bliver brugt i større omfang.



KLAR-konsulenterne har denne information om GVU, FVU og Kompetencefondene med på virksomhedsbesøg og informerer virksomheden om muligheden for støtte til medarbejderens selvvalgte uddannelse, fordi de oplever, at denne viden ikke er til stede i større omfang.

Som en udløber af Projekt KLAR har man nu i regi af ZBC sat et samarbejde i gang mellem DI og NNF, hvor der sættes fokus på at få sat uddannelsesaktiviteter i gang med finansiering fra Kompetencefonden. Det drejer sig om selvvalgt uddannelse og her ser KLAR- og VEU-konsulent Annette Farnov en meget vigtig isbryder i forhold til at skabe og understøtte en uddannelsesmotivation hos medarbejderne. Informationen om disse uddannelsesmuligheder vil bl.a. ske fra "Uddannelseshjørner på arbejdspladser" – små mobile informationsenheder, som fx opstilles i kantinen og bemandedes med konsulenter, som på den måde får en dialog i gang med medarbejderne.

MOTIVATION ER ET TEMA I BÅDE UDDANNELSES- OG UNDERVISNINGSPLANLÆGNINGEN

På disse to niveauer udgør en forståelse af formål, sammenhæng og anvendelse den måske vigtigste motivationsfaktor for medarbejdere, som kan være uvante med uddannelse. For det første skal virksomhedsejeren sørge for, at medarbejderne er velinformerede om formålet med uddannelsesforløbet, set i sammenhæng med de mål, virksomheden har opstillet for medarbejderudviklingen. Derfor er det også virksomhedsejerens forpligtelse, at støtte medarbejdernes ejerskab til uddannelsesindsatsen. Den kommer ikke af sig selv – og snarere tværtimod, hvis mål og retning ikke er klart kommunikeret til medarbejderne.

Medarbejderne skal vide, hvad de skal uddannes i, hvorfor de skal uddannes i det? Og hvordan de efterfølgende skal bruge det, de har lært?

At denne forberedelse ikke altid er sket ses bl.a. af evalueringerne i Vis Kvalitet, hvor netop *Hvorfor*-spørgsmålet er det, der typisk ligger allerlavest i scoren. Troels Stilling Stensballe, Selandia-CEU fortæller dog, at det er lykkedes på det seneste at løfte besvarelsenerne i en mere positiv retning, men stadigvæk er det tydeligt, at alt for mange giver udtryk for, at de ikke vidste, hvorfor de skulle på den pågældende uddannelse.

Der er derfor fortsat brug for en særlig indsats overfor dette aspekt af motivationen.

Med i denne del af en motivationsskabende indsats er også et stærkere fokus på opfølgningen. Her gælder det igen for virksomhedsejeren om at vise interesse for den enkelte medarbejders gennemførte uddannelse, dels ved at spørge ind til medarbejderens oplevelse af den, dels ved at sikre, at der

er en plan for, hvordan medarbejderen kommer i gang med at bruge de nye kvalifikationer og videreudvikler disse i den samlede kompetenceudvikling i sit arbejde.

Her kan uddannelsesinstitutionen støtte – og gør det også ud fra en viden om, hvordan forskellige læringsformer kan arbejde sammen bedst muligt. Det er bl.a. denne viden og praksis, som er beskrevet i form af guidelines, der sikrer sammenhæng og kontinuitet for medarbejder og virksomhed.

Læs mere om den røde tråd i uddannelsesleverancen på www.blivklar.dk under Redskaber.

"Man skal sørge for, at anvendelsesaspektet for uddannelseselementerne i uddannelsesplanlægningen ikke optræder i abstrakt form for virksomheden og især for medarbejderne!

Derfor skal konsulenten kunne fortælle historien om, hvor uddannelsen vil bringe dem hen, når de gennemfører hele den planlagte uddannelse".

Forbundssekretær, Ejner Holst, LO

MOTIVERENDE LÆREPROCESSER – OGSÅ ET SPØRGSMÅL OM SKOLEKULTURER

I det tværinstitutionelle samarbejde om uddannelsesforløb for virksomheder, som også inddrager elementer af almenkvalificering, er der gjort mange værdifulde erfaringer netop omkring motivationen.

Projektchef Kristian Madsen, VUC Erhverv, Storstrøm, betoner for det første, at han oplever stor interesse og opbakning fra virksomhedsside til medarbejders almene kompetenceløft.

Det har han bl.a. oplevet i sammenhængende uddannelsesforløb i regi af Projekt KLAR, hvor behovet for almenkompetenceudvikling bliver en nødvendighed, når medarbejdere skal kunne betjene produktionsteknologi ved hjælp af skriftlige manualer. Ligeledes stiller arbejdsorganiseringer med skiftehold krav til medarbejdere, om at kunne afrapportere mellem skiftene. Mangelfulde læse- og skrivefærdigheder kan blive fatale, hvis den enkelte medarbejder ikke er i stand til at varetage denne del af jobfunktionen på egen hånd.

Det er derfor af uvurderlig betydning for medarbejdernes motivation, at arbejdsgivere tydeligt viser denne interesse og opbakning. Men nødvendighed som motivationsfaktor kan også have den modsatte virkning for den medarbejder, som frygter ikke at kunne slå til.

Det er en erfaring, at almen undervisning stadig kan være omgærdet af en vis tabuisering. Det kan vise sig i form af en



uvilje til at følge undervisning på VUC institutionerne, mens almenundervisningen, gennemført af VUC i erhvervsskole-regi typisk ikke møder den samme modstand.

Derfor, siger Kristian Madsen, skal der udvikles mere på undervisningsformer i almenundervisningen. Det skal erkendes, at voksne kursister har forskellige tilgange til og præferencer for læring.

I VUC Erhverv, Storstrøm foregår der et udviklingsarbejde omkring læreprocessen. Mange af vores voksne kursister har behov for at se og røre ved tingene, og derfor er det også lettere at motivere dem for den faglige undervisning, fordi den i højere grad har genkendelighed til egen praksis, siger Kristian Madsen.

I projektafdelingen, VUC Storstrøm, har man planer om at udvikle supplerende støttefunktioner i form af elektroniske læreprocesser målrettet gruppen af kortuddannede og ud fra den formodning, at det elektroniske medie i sig selv kan være motiverende. Kursisterne kender og bruger medierne i dagligdagen og deres børn færdes hjemmevante med dem.

Og endelig skal nævnes et eksempel på et uddannelsesforløb, som var målrettet kirkegårdsgravere, der efterspurgte viden og kompetencer inden for et område, som ikke traditionelt var set som et aspekt af arbejdet med pasning af gravsteder. Det drejede sig om bedre at kunne håndtere de situationer, hvor kirkegårdsgravene møder sørgende pårørende på kirkegården.

Uddannelsesforløbet omfattede uddannelsesmål vedrørende både pasning af de grønne områder samt sorg og krise. Uddannelsen for kirkegårdsgravere blev gennemført i et samarbejde mellem daværende SOSU Greve og Roskilde Tekniske Skole og er dermed et succesrigt eksempel på et uddannelsesforløb for en kortuddannet målgruppe, som byggede bro mellem to meget forskellige skole- og læringskulturer.

FORVENTNING 3

Det er forventningen, at uddannelsesinstitutionerne i Regionen, i kraft af udviklingsarbejdet i Projekt KLAR, har kvalificeret sig til samarbejdet i de kommende VEU-centre.

Når der ses på de fire mål for Projekt KLAR, som er præsenteret tidligere i dette Temahæfte og på de samlede forventninger til projektets resultater, så er det håndteringen af den professionaliserede efterspørgselsstyring i kraft af det tværinstitutionelle skolesamarbejde, der træder frem i en slags dobbeltrolle, som både resultat og som forudsætning for resultaterne.

Projektets mangfoldige og gode resultater findes på mange niveauer og i relation til hvert enkelt mål. Men den store udfordring og det afgørende resultat knytter sig specifikt til den måde, det er lykkedes for partnerskolerne at finde sammen om kvalificerede løsninger på virksomhedernes udfordringer og uddannelsesefterspørgsel.

I Projekt KLAR er der satset på en omfattende kompetenceudvikling af konsulentgruppen i form af KLAR Konsulentuddannelsen samt af undervisere med konsulent erfaringer og administrativt personale i form af KLAR Ambassadøruddannelsen. Tilsammen udgør disse to uddannelser et markant udtryk for en professionalisering af skolernes medarbejdergrupper med den direkte kundekontakt.

I det udførende led – og særligt for KLAR-konsulenterne – har kvalificeringen henimod et samarbejde i VEU-centrene handlet om at skifte fokus fra sælgere af egen skoles uddannelser til at vejlede og rådgive virksomhederne ud fra en viden om den samlede uddannelsespalet. Det har handlet om også at henvise kunder til andre uddannelsesinstitutioner, fordi hensynet til uddannelsesløsningen for kunden har stået i forreste række.

Det har også betydet, at man som konsulent har skullet se bort fra, at man måske ikke var den, der hentede en ordre hjem til egen institution.

Når konsulenterne bliver spurgt om deres vurdering af skolesamarbejdet, fremhæver de det meget gode samarbejde den samlede konsulentgruppe imellem. Der er i den fireårige projektperiode opbygget tætte relationer, som smidiggør arbejdet i kraft af viden om uddannelsesudbud, uddannelsesformer og skolekulturer, og i kraft af de personlige relationer, som beror på tillid og troværdighed overfor hinanden.

Men er det så helt uproblematisk at overdrage realiseringen af en uddannelsesaftale til en anden skole?

Kommunikationschef, Jacob Christiansen, Roskilde Tekniske Skole erkender, "At dette jo er den svære øvelse, fordi det kræver fuld tillid konsulenterne imellem, at lade en kollega tage kontakt til "sin virksomhed". "Det er det her med den investerede tid i relationsopbygning og vedligeholdelse overfor virksomheden. Som konsulent kan man godt have den bekymring, om det hele nu løses sådan, som man selv ønsker det".

Direktør for SOSU Sjælland, Søren Clausen siger om samme problemstilling ved skolesamarbejdet:

"Det er skabt på – og beror på relationer, der bygger på kendskab til hinanden, på personniveau, på skoleniveau i form af uddannelsesudbud og vilkår. Men det betyder også, at der er en indbygget skrøbelighed i det aspekt af samarbejdet, som beror på relationen. Der vil hele tiden ske udskiftninger i relationerne, og det betyder, at dette arbejde altid vil pågå som et vilkår i skolesamarbejdet".

Men for Søren Clausen er det også vurderingen, at Projekt KLAR har haft en meget positiv betydning for kvalificeringen til samarbejdet i VEU-centrene:

"Med Projekt KLAR er der skabt meget stærke relationer på kryds og tværs mellem skolernes strategiske og operationelle niveauer. Man benytter samme sprog om uddannelse og der er bragt helt nye samarbejdsformer og rutiner ind i fællesskabet omkring det virksomhedsopbyggende arbejde".

VURDERING I ET BAGUDSKUENDE BLIK

Projekt KLAR blev født på et tidspunkt – i 2008 – hvor arbejdsmarkedet var karakteriseret ved voldsom vækst, "fuld damp på kedlerne", tæt på fuld beskæftigelse og en situation, der nærmede sig overophedning af økonomien i samfundet.

Udfordringen lød på kvalificering af den arbejdskraft, som man forudså en snarlig mangel på – ja, som allerede var der!

Ca. midtvejs i Projekt KLAR – fra slutningen af 2009 – var situationen i samfundet og på arbejdsmarkedet nærmest vendt 180 grader, nu med stærkt faldende vækst og stor stigning i ledigheden. Den situation har uændret præget tiden frem til nu og ser ud til at fortsætte sådan, så langt blikket rækker.

I det bagudskuende vurderende blik på Projekt KLAR's samlede resultater, fremgår det derfor som det måske vigtigste output, at der er skabt et uddannelsesorganisatorisk beredskab, som med det tværinstitutionelle samarbejde, med de udviklede redskaber og processer og med de udbyggede relationer til regionens virksomheder viser, at uddannelsesinstitutionerne i Region Sjælland kan håndtere et aktivt, målrettet og fleksibelt uddannelsesudbud, uanset om konjunkturerne står på vækst eller nedgang.

For udfordringerne er der uanset hvad!

"Jeg tror mest på de små skridt ude i virksomhederne, hvor det er konsulenternes vigtigste opgave at støtte dem i at foretage disse. De skal være gode til at vise virksomhederne, hvad de kan få ud af uddannelse og ved at gå de små skridt – ét for ét. På den måde skabes der grobund for det mere strategiske, langsigtede arbejde med uddannelse og kompetenceudvikling i virksomhederne".

*Direktør Jan Hendeliowitz,
Beskæftigelsesregion Sjælland*



FORVENTNING 4

Udviklingen af det tværinstitutionelle samarbejde stopper ikke med afslutningen af Projekt KLAR. Afslutningen vil give markere nye dagsordener for skolernes håndtering af en voksen- og efteruddannelse, der i endnu højere grad vil kræve specielle løsninger til virksomhedernes strategiske kompetenceudvikling i form af kompetenceleverancer snarere end uddannelsesleverancer.

Med denne fjerde forventning rettes blikket nu fremad – væk fra det projektnære perspektiv på Projekt KLAR og frem mod de perspektiver, som på forskellig vis er med til at vise vejen videre frem ad det spor, der er lagt ud med Projekt KLAR.

Projekt KLAR har bedt en række eksterne ressourcepersoner give deres bud på de videre perspektiver for Projekt KLAR resultaterne, idet disse perspektiver tager afsæt i henholdsvis beskæftigelsessystemet, i et virksomhedsfokus og i ståstedet fra en faglig organisation.

Perspektiverne peger – til trods for forskellige vinkler – på samme overordnede og sammenhængende udfordring, nemlig den at uddannelsessystemet skal kunne levere løsninger på kompetencebehov, som er målrettede og som på lige vilkår kan tilføre arbejdsmarkedet samme høje kvalitet og fleksibilitet i arbejdskraften. Uddannelsesstilbuddet skal tillige kunne matche den nye kontekst, hvor innovation og vækst vil sætte dagsorden for fremtidens kompetencer.

En videre udfoldelse af denne udfordring kunne derfor lyde sådan:

- En fortsat sikring af velfærdsmodellen i det danske samfund – også i en fremtid, hvor en demografisk ubalance bringer den under pres – beror på, at der skabes balance mellem offentlige udgifter og indtægter; og hvor kompetenceberedskab og uddannelsesparathed er en afgørende faktor for samfundsudviklingen.
- På et globaliseret marked må innovation og vækst i erhvervsudviklingen understøttes af en kompetencedagsorden, som håndteres i et udbudssystem af kompetenceleverancer snarere end af uddannelsesleverancer. Det må forventes, at arbejdsmarkedets efterspørgsel på kompetencer kræver hurtig og fleksibel tilpasning af efteruddannelsesudbuddet til skiftende og fleksible kompetenceprofiler.
- Det betyder, at arbejdsmarkedet til stadighed skal kunne tilføres den rette kvalificerede arbejdskraft, hvilket må ske i et tættere samarbejde end hidtil gennem en nytænkt og revitaliseret beskæftigelses- og uddannelsesindsats.

Kontorchef Kirsten Thomsen, Beskæftigelsesregion Hovedstaden og Sjælland ser en fremtidig beskæftigelsesindsats, som bygger på nye samarbejdsmodeller mellem regionens jobcentre, uddannelsesinstitutioner og virksomheder. Det handler om at bryde barriererne for den stigende segmentering mellem dem, der er ude og dem, der er inde på arbejdsmarkedet. Som ledig risikerer man en større og større udgrænsning fra de netværk, som kan give adgang til beskæftigelse. Derfor pointerer Kirsten Thomsen nødvendigheden af, at nye modeller for den aktive beskæftigelsesindsats i højere grad bidrager til at skabe sammenhænge og relationer mellem ledige og beskæftigede. I et kommende udviklingsarbejde i regionen sættes der på, at uddannelsesinstitutioner og jobcentre arbejder tæt sammen om beskæftigelse og efteruddannelse i relation til den tredje partner – virksomhederne. Uddannelsesinstitutioner og jobcentre har typisk forskellige netværk af virksomheder. Det vil være en stor gevinst for begge institutioner at bringe disse netværk ind i et fælles samarbejde om opkvalificering og beskæftigelse.

Jobcentrene vil dermed få adgang til et øget segment af virksomheder, som de kan samarbejde med om de forskellige værktøjer i den aktive beskæftigelsesindsats overfor ledige dvs. løntilskudsjob, virksomhedspraktik og jobrotation.

Og uddannelsesinstitutionerne vil på deres side få en indgang til et segment af virksomheder, som de i mindre udstrækning har et samarbejde med – endsige kendskab til; dels fordi en del af disse virksomheder ikke bruger efteruddannelse, ikke erkender et behov for uddannelse eller slet og ret fordi de ikke kan finde rundt i uddannelsesudbuddet. Tanken med udviklingsarbejdet er dermed, at de ledige kortuddannede – for at støttes i at komme ind på arbejdsmarkedet – skal blive en del af de beskæftigedes netværk og en del af de faglige sammenhænge, som de beskæftigede kan hjælpe de ledige med at få kendskab til. Det sidste tilgodeses ikke mindst i kraft af, at der i beskæftigelsesregionen indgås aftaler med VEU om, at ledige får plads på uddannelseshold, som oprettes for virksomheders efteruddannelse.

Kirsten Thomsen ser, i forhold til denne kommende indsats, et meget relevant perspektiv i det tværinstitutionelle skolesamarbejde, udviklet i Projekt KLAR, som nu kan indoptage en ny samarbejdspartner i form af jobcentrene, og at den netværkskompetence, som ikke mindst er udviklet i kraft af uddannelseskonsulenternes professionalisering kan bringes ind i et effektivt samspil med jobcentrenes virksomhedskonsulenter.

Uddannelsespolitisk konsulent Frank Juncker, 3F er optaget af samme polarisering mellem ufaglærte og faglærte, som – uanset prognoser for en fremtidig arbejdskraftmangel – stiller de ufaglærte i en meget sårbar situation på arbejds-

markedet. En forventet stigende efterspørgsel på faglært arbejdskraft har sit negative modstykke i en forventning om et voksende overskud af ufaglærte. Prognoser blandt 3F's medlemmer peger på, at 48 % af dem står i en alvorlig risiko for at miste deres arbejde eller at forringe mulighederne for at få et arbejde.

Derfor er det en højt prioriteret indsats for 3F at sætte skub i et kompetenceløft for deres medlemmer fra ufaglært til faglært status. Uddannelsesredskabet hertil er primært GUV'en. Men en vigtig forudsætning for succes af GUV'en er, at værktøj og lovgivning for RKV'en sikres en langt bedre udnyttelse.

Frank Juncker nævner 3F's vision om, at alle på arbejdsmarkedet i 2020 har en udviklingsplan, der tager udgangspunkt i en RKV.

Visionen bygger på en formodning om, at vi går et fremtidigt arbejdsmarked i møde, hvor hyppige jobskift – og brancheskift – vil kendetegne et helt almindeligt arbejdsliv. Derfor må hyppige jobskift nødvendigvis kombineres med en fleksibel adgang til udbygning og omstilling af arbejdskraftens erhvervskompetencer. Og her bliver RKV'en det afgørende redskab.

Men for at kunne fungere som nøgleværktøjet i en livslang læring, så er det helt afgørende, at RKV redskabet får en bedre lovgivnings- og anvendelsesmæssig udformning og understøttelse.

Frank Juncker fremfører om sine forventninger til en justering af RKV, at denne vil omfatte:

- En taxametermæssig udbredelse af RKV'ens finansiering.
- Et ændret fokus i RKV'en, som tager afsæt i primært jobønsker, og som først herefter holdes op imod uddannelsesmål.
- At der tilføres vejledningsressourcer til RKV og at disse ressourcer placeres på VEU-centrene.

Terminalchef Helle Jürgensen, Slagelse Mejericenter, ARLA er ansvarlig for medarbejdernes efteruddannelse og dermed meget optaget af, at uddannelsesleverancerne fortsat tilbydes i et velfungerende skolesamarbejde. Men Helle Jürgensen pointerer dermed også nødvendigheden af, at vilkårene for efteruddannelse af den kortuddannede medarbejdergruppe ikke forringes. På virksomheden påskønnes de effekter, som Projekt KLAR har demonstreret i form af et





velfungerende uddannelsesberedskab, og som fuldt ud har levet op til forventningerne om målrettede og fleksible uddannelsesleverancer.

Virksomheden oplever, som del af ARLA-koncernen, at kompetencekrav som fx opstår i forbindelse med overgangen til engelsk som koncernsprog, skal kunne løses for en sammensat medarbejdergruppe med vidt forskellige forudsætninger. Det – og mange andre udfordringer – har man fået god hjælp til i kraft af et professionelt uddannelsesberedskab i Projekt KLAR.

FREMTIDEN ER NU

Projekt KLAR blev etableret i en tid med kraftig vækst og et overophedet arbejdsmarked. For 3-4 år siden var der mangel på veluddannet arbejdskraft på alle niveauer, og der blev – groft sagt – kvalificeret ud fra en snæver betragtning på den korte bane i efteruddannelsessystemet, uden at denne nødvendigvis fulgte mere langsigtede rationaler for den strategiske kompetenceudvikling.

Mange ressourcer blev investeret – stod investering og udbytte i det rette forhold? Nogen vil tvivle.

Og var indsatsen til gavn for de rigtige målgrupper? Sådanne spørgsmål kan overvejes i det bagudskuende perspektiv.

Under Projekt KLAR er dagsorden på arbejdsmarkedet blevet en anden. Der er kommet global finanskriser, og den er ikke gået Danmark og Region Sjælland forbi.

Ressourcerne er færre – prioriteringer fylder mere, end de gjorde for 3-4 år siden.

Og med det afsæt tegner der sig et nyt scenarium for uddannelsessektoren, hvor der skal kigges frem mod nye målsætninger, som fx kunne hedde:

FRA MERE TIL BEDRE UDDANNELSES-LEVERANCE

Uddannelsessektoren skal lave bedre uddannelse med omtanke og bygget på en resultatbaseret forandringsteori, som kan give bedre resultater og samfundsmæssigt udbytte på kort og på lang sig.

En sammenhængende uddannelsesleverance af høj kvalitet kan være "midlet, der helliger målet" og en fremtidig vækstdriver, som kan skabe en dygtig og fleksibel arbejdsstyrke til overvindelse af krisens følgevirkninger.

Med disse ord sætter KLAR-projektchef, Udviklings- og VEU-centerchef John Vinsbøl punktum for præsentation og refleksion over resultaterne, som blev opnået i Projekt KLAR.

ADRESSE

KLAR Sekretariatet:
Bredahlsvej 3A
4200 Slagelse
Telefon: 5856 7000
www.blivklar.dk

PROJEKT KLAR'S PARTNERINSTITUTIONER

SOSU Sjælland
EUC Nordvestsjælland
Nordvestsjællands HF & VUC Holbæk/Kalundborg
EUC Sjælland
Køge Handelsskole
VUC Roskilde
CELLF – Center for Erhvervsrettet uddannelse Lolland Falster
SOSU Nykøbing F
VUC Storstrøm
Zealand Business College
Roskilde Handelsskole
Roskilde Tekniske Skole
UCR – Uddannelsescentret i Roskilde – Slagteriskolen
Selandia – Center for Erhvervsrettet Uddannelse
VUC Vestsjælland Syd
University College Sjælland

