

Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Dokumenttype

Rapport

December 2019

NETVÆRKSLOKOMOTIVET EVALUERING



INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	EVALUERINGENS KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER	3
1.1	Netværkslokomotivet: Organisering, aktiviteter mv.	4
1.2	I hvilket omfang når Netværkslokomotivet de fastsatte mål?	6
1.3	Anbefalinger og perspektivering	7
2.	INDLEDNING OG METODE	11
2.1	Evalueringsdesign	11
2.2	Datagrundlag for evalueringen	13
2.3	Læsevejledning	14
3.	NETVÆRKSLOKOMOTIVETS AKTIVITETER OG YDELSER	15
3.1	NVL som organisation	15
3.2	NVL's tre fokusområder	15
3.3	NVL's prioritering af 2018-midler	19
3.4	NVL's aktiviteter og ydelser opgjort	22
3.5	Delkonklusion	25
4.	NVL'S ARBEJDE I EN KONTEKST	27
4.1	Sammenligning af observeret praksis med vidensopsamlingen	27
4.2	Sammenligning med indsatser i andre sektorer	29
4.3	Delkonklusion	35
5.	RESULTATER AF NVL'S ARBEJDE	37
5.1	Anvendelse af NVL's ydelser og aktiviteter	37
5.2	Virksomhedsvendt arbejde	38
5.3	Vidensudvikling og vidensspredning	43
5.4	Facilitering af netværk	44
5.5	Delkonklusion	46
5.6	Relativ kvalitet og tilfredshed	47
6.	ANBEFALINGER OG PERSPEKTIVERING	50
6.1	Indsatsanalyser	50
6.2	Anbefalinger	51
6.3	Perspektivering	56
	BILAG A: METODE FOR VIRKSOMHEDSSURVEY	59
	BILAG B: OPGØRELSE AF RELATIV AKTIVITET FOR FVU OG OBU	60
	BILAG C: OPGØRELSE AF UDGIFTER TIL ADMINISTRATION	61
	BILAG D: BESKRIVELSE AF TRE SOCIALFONDSPROJEKTER	62

1. EVALUERINGENS KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Rambøll Management Consulting (herefter evaluator) har på vegne af Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (herefter STUK) evalueret Netværkslokomotivet (herefter NVL) i perioden september til december 2019. Evalueringen er en udmøntning af sats-puljeaftalen fra 2017, hvor det blev besluttet at evaluere NVL. I dette første kapitel præsenterer evaluator en række hovedkonklusioner på baggrund af den samlede evaluering, samt anbefalinger til hvordan man kan styrke arbejdet med at løfte de almene kompetencer blandt voksne på virksomheder i Danmark. Nedenfor følger evaluators overordnede konklusioner. Konklusionerne udfoldes i resten af kapitel 1.

Evaluator konkluderer, at NVL igennem deres arbejde samlet set opnår en **blandet målopfyldelse**. Organisationens overordnede målsætning er, at flere ansatte på virksomhederne får løftet deres almene kompetencer. Denne målsætning søger NVL at bidrage til ved at understøtte, at virksomhederne får viden om kompetenceniveauet hos deres medarbejdere, samt at virksomhederne får støtte til at løfte medarbejdernes almene kompetencer igennem f.eks. viden om Forberedende voksenundervisning (FVU) og Ordblindeundervisning (OBU). Dernæst adresserer NVL den overordnede målsætning ved, at uddannelsesinstitutionerne får viden, koncepter og redskaber til at styrke det virksomhedsvendte arbejde.

Evalueringen viser, at **NVL i et vist omfang lykkes** gennem virksomhedsvendt arbejde, vidensspredning og netværksfacilitering med at **informere** målgruppen om mulighederne inden for FVU og OBU. Uddannelsesinstitutionerne oplever, at NVL har en stærk viden om, hvordan man understøtter virksomheders strategi og drift med almen VEU. Uddannelsesinstitutionerne har også i varierende grad inkorporeret NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde i deres egen praksis. NVL lykkes også med at motivere ledelse og medarbejdere på de virksomheder, som de har kontakt med. Denne vurdering af målopfyldelsen er funderet både i den kvantitative og kvalitative data, der er indsamlet som et led i evalueringen.

Det er evaluators vurdering, at **NVL i begrænset omfang lykkes** med at understøtte egentlig igangsættelse af kursusaktivitet for medarbejderne på virksomhederne. Det er evaluators vurdering, at der er en række **konkrete udfordringer**, der medvirker til, at NVL i begrænset omfang lykkes med at understøtte egentlig igangsættelse af kursusaktivitet for de ansatte på virksomhederne. Organisationen har for det første **styringsmæssige dispositioner**, der gør det vanskeligt at sætte en klar strategisk retning med tydeligt fokus på resultatskabelse med løbende opfølgning: NVL's registreringspraksis understøtter i begrænset grad et resultatfokus, og konsulenternes timeregistrering er ikke opgjort på konkrete opgaver eller temaer.

Fokuserer man for det andet på NVL's konkrete **aktiviteter og ydelser**, vurderer evaluator, at to væsentlige årsager er medvirkende til, at NVL ikke i tilstrækkelig grad lykkes med at understøtte egentlig igangsættelse af kursusvirksomhed på virksomhederne. *For det første* prioriterer NVL kun ca. 58 pct. af deres driftsbudget på virksomhedsvendt arbejde. Dette skal ses i forhold til, at det er denne ydelse, som absolut flest af NVL's interessenter gør brug af. Resten af driftsbudgettet anvendes på administration samt vidensudvikling og facilitering af netværk. *For det andet* stiller evalueringen skarpt på NVL's koncept for det virksomhedsvendte arbejde. NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde kender de fleste uddannelsesinstitutioner i dag, og de anvender det også i større eller mindre udstrækning. Konceptet har fokus på at 'matche' virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Konceptet har dog ikke tilstrækkelig fokus på den *handlingsrettede* del af NVL's målsætning, dvs. en understøttelse af, at medarbejdere reelt bliver opkvalificeret.

Det er en væsentlig opgave, at de almene kompetencer for ansatte på virksomhederne i Danmark løftes¹. Den opgave adresserer NVL gennem virksomhedsvendt arbejde, vidensspredning og netværksfacilitering. Evaluator har som et led i evalueringen lavet en tværgående kortlægning af

¹ Jf. trepartsaftale om styrket og mere fleksibel voksen-, efter- og videreuddannelse (2017).

lignende initiativer og projekter på tværs af andre offentlige aktører. NVL arbejder med virksomhedsvendt arbejde, vidensspredning og netværksfacilitering. Den kortlægning, som evaluator har gennemført i regi af denne evaluering, viser, at der også er andre aktører, der løfter de samme opgaver, som NVL gør. Jobcentrene gennemfører også virksomhedsvendt arbejde med fokus på opkvalificering bredt set. Uddannelsesinstitutionerne på det almene område løfter i vid udstrækning de samme opgaver. Uddannelsesinstitutionerne arbejder således i samarbejde og individuelt med virksomhedsvendt arbejde, etablering og drift af netværksgrupper med virksomheder og udvikling af viden og redskaber på området. Inden for erhvervsfremmesystemet ser man også interessante projekter, hvor aktører på tværs af det offentlige tænker alment VEU ind i en samlet ambition om at løfte ufaglærte til faglærte. Det er **et kernefund** i denne evaluering, at man også i denne evaluering finder eksempler blandt lignende initiativer og projekter på denne måde at arbejde med et sammenhængende voksen- og efteruddannelsessystem. Vidensopsamlingen viste også, at man ser denne måde at arbejde på andre steder, f.eks. i KUBE-samarbejde i Ringkøbing-Skjern.

I *National vidensopsamling om almen VEU*² blev der beskrevet en række eksempler på, at uddannelsesinstitutionerne af egen drift samarbejdede om det virksomhedsvendte arbejde med det udgangspunkt, at de skulle kunne præsentere virksomhederne for et sammenhængende voksen- og efteruddannelsessystem. I projekterne inden for erhvervsfremmesystemet finansieret af socialfondsprogrammet ser man også eksempler på denne tilgang. Almen VEU ses i disse projekter ikke som en isoleret aktivitet målrettet ansatte med utilstrækkelige basale læse- og skrivefærdigheder. Almen VEU bliver i stedet én del i et sammenhængende voksen- og efteruddannelsessystem. Det bliver et skridt på vejen imod et løft af det formelle uddannelsesniveau. I denne evaluering er der interviewpersoner, der har peget på, at NVL ikke altid lykkes med at arbejde med et sammenhængende voksen- og efteruddannelsessystem i rådgivningen af virksomheder, som det er beskrevet ovenfor. NVL's fokus kan nogle gange i for høj grad være isoleret på almen VEU. Det er evaluators vurdering, at det bør være et fokuspunkt i NVL's fremadrettede arbejde med at styrke det virksomhedsvendte arbejde, at man fokuserer på at vejlede og rådgive virksomhederne med udgangspunkt i hele VEU-systemet.

Samlet set viser evalueringen, at NVL gennemfører aktiviteter, der er væsentlige – og i et vist omfang virksomme – i arbejdet med at informere virksomheder om muligheden for at opkvalificere medarbejdere inden for almen VEU. Men evalueringen indikerer samtidig, at der er andre aktører, der i store træk varetager de samme opgaver – særligt uddannelsesinstitutioner. Evalueringen indikerer, at NVL kan styrke deres arbejde med et sammenhængende VEU-system i rådgivningen af virksomheder. Evalueringen viser desuden, at NVL ikke i tilstrækkelig grad lykkes med at understøtte igangsættelse af kursusaktivitet.

1.1 Netværkslokomotivet: Organisering, aktiviteter, styring og finansiering

NVL er en uafhængig organisation etableret i 1997, der planlægger og gennemfører aktiviteter, der søger at øge uddannelsesaktivitet for målgruppen med udfordringer inden for basale læse-, stave- og regnefærdigheder på voksen- og efteruddannelsesområdet. NVL har 18 medlemskommuner, hvor de modtager driftstilskud fra. Organisationens **overordnede målsætning** er, at flere ansatte på virksomhederne får løftet deres almene kompetencer. Denne målsætning søger NVL at bidrage til ved at understøtte, at virksomhederne får viden om kompetenceniveauet hos deres medarbejdere, samt at virksomhederne får støtte til at løfte medarbejdernes almene kompetencer igennem f.eks. viden om FVU og OBU. Dernæst adresserer NVL den overordnede målsætning ved, at uddannelsesinstitutionerne får viden, koncepter og redskaber til at styrke det virksomhedsvendte arbejde.

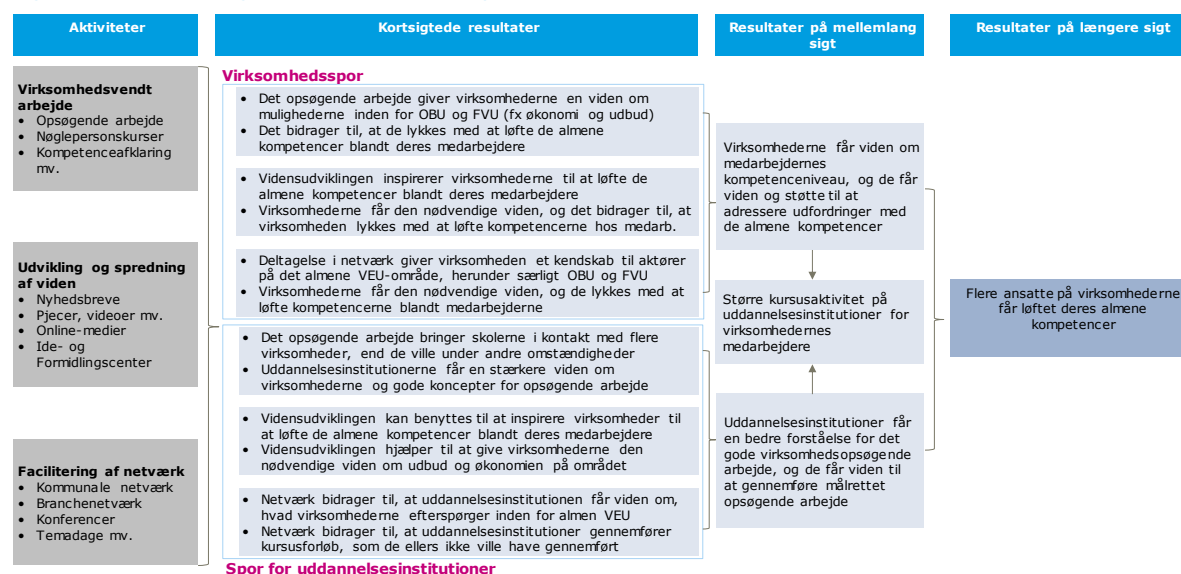
NVL har en **decentral organisering**. Det giver sig for det første udslag i, at de ti konsulenter er forankret tre steder rundt omkring i NVL's virkeområde. For det andet er en konsekvens, at NVL som organisation kun i begrænset grad har et tilgængeligt styringsgrundlag. Det første eksempel

² Rambøll (2018): *National vidensopsamling om almen VEU* udarbejdet for STUK.

herpå er, at konsulenterne ikke i NVL's lønsystem registrerer, hvor mange timer de bruger på forskellige opgavetyper. Det vil sige, at NVL som organisation ikke kan opgøre, hvor mange ressourcer man bruger på f.eks. at facilitere netværk eller opsøge nye virksomheder, som man ikke har haft dialog med før. Disse udfordringer med styringsgrundlaget kan vanskeliggøre at sætte retning og følge op på strategier.

NVL arbejder med **aktiviteter og ydelser** inden for tre spor: 1) Virksomhedsvendt arbejde, 2) Vidensudvikling og spredning og 3) Facilitering af netværk. Sammenhængen mellem disse aktiviteter og ydelser og den overordnede målsætning for NVL's arbejde er præsenteret i forandrings-teorien nedenfor, der er udviklet i forbindelse med nærværende evaluering. Vurderingen af målopfyldelse tager udgangspunkt i denne forandringsteori.

Figur 1-1: Forandringsteori for NVL's arbejde



NVL's aktiviteter og ydelser er primært orienteret imod virksomheder og uddannelsesinstitutioner. På kort sigt er målsætningen for NVL's arbejde – som det fremgår af forandringsteorien – motivation, inspiration og matchning mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder. På den længere bane er målsætningen større kursusaktivitet på uddannelsesinstitutionerne for virksomhedernes medarbejdere.

En gennemgang af **NVL's styringsgrundlag** viser, at der er et begrænset fokus på resultatskabelse, og et tilsvarende større fokus på registrering af aktivitet. I alt foretager NVL registreringer inden for 16 forskellige temaer. Heraf er de 13 registreringer knyttet til aktiviteter, og kun tre registreringer er knyttet helt eller delvist til resultater. Videre kan man konstatere, at de tre resultatorienterede registreringer ikke foretages systematisk. Dette understøtter et billede af NVL som en organisation, der har et større fokus på de kortsigtede mål frem for de egentlige resultater af deres aktiviteter og ydelser.

En gennemgang af **NVL's 2018-regnskab** viser, at NVL bruger 59 pct. af deres midler på virksomhedsvendt arbejde, ca. 13 pct. på vidensudvikling og spredning, ca. 9 pct. på netværksfacilitering og 19 pct. på generel administration. Som de senere analyser skal vise, er virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne særligt i tvivl om, hvorvidt netværksfacilitering og vidensudviklingen og spredningen heraf bidrager til mere kursusaktivitet. Det vidner om et potentielt behov for i højere grad at prioritere egentlig virksomhedsvendt arbejde. Det skal også bemærkes, at evaluator som udgangspunkt vurderer, at udgifterne til administration ligger på et højt niveau.

NVL har 18 **medlemskommuner**. 17 af kommunerne er jyske, og én af kommunerne ligger på Sjælland. Der er tale om kommuner, hvor brugen af FVU og OBU varierer væsentligt. I bilag B til

rapporten er aktiviteten opgjort på kommuner, og her kan man se, at 8 af kommunerne ligger over medianen, imens 10 kommuner har et lavere aktivitetsniveau end medianen. Der synes således ikke at være nogen systematik i hvilke kommuner NVL samarbejder med, når man fokuserer på brugen af almen VEU. Fokuserer man eksempelvis på de fem kommuner i Danmark, hvor man konstaterer den laveste VEU aktivitet i 2017, så er det kommuner, som NVL ikke samarbejder med.

1.2 I hvilket omfang når Netværkslokomotivet de fastsatte mål?

NVL **lykkes i et vist omfang** gennem virksomhedsvendt arbejde, vidensspredning og netværksfacilitering med at informere særligt virksomhederne om mulighederne inden for FVU og OBU. Det vil sige de kortsigtede resultater fra forandringsteorien ovenfor. NVL lykkes med at motivere ledelse og medarbejdere på virksomhederne. Denne vurdering tager afsæt i både de kvalitative og de kvantitative data. Evalueringen viser, at ca. 70 pct. af virksomhederne i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse svarer, at de 'i høj grad' eller 'i meget høj grad' oplever, at NVL's virksomhedsvendte arbejde er relevant og giver virksomheden viden om mulighederne inden for almen voksen- og efteruddannelse. Blandt de deltagende uddannelsesinstitutioner svarer størstedelen, at NVL 'i høj grad' eller 'i meget høj grad' har en stærk viden om, hvordan kompetenceudvikling kan understøtte virksomhedernes forretningsudvikling og strategi.

Det samme billede fremgår af virksomhedernes og uddannelsesinstitutionernes besvarelser på spørgsmål om NVL's arbejde med vidensudvikling og vidensspredning samt netværksfacilitering. Den viden og de redskaber, som NVL har udviklet i form af f.eks. branchefoldere og beskrivelser af muligheder inden for almen VEU, opleves relevante, inspirerende og som noget, der motiverer for at arbejde videre med almen VEU på virksomhederne.

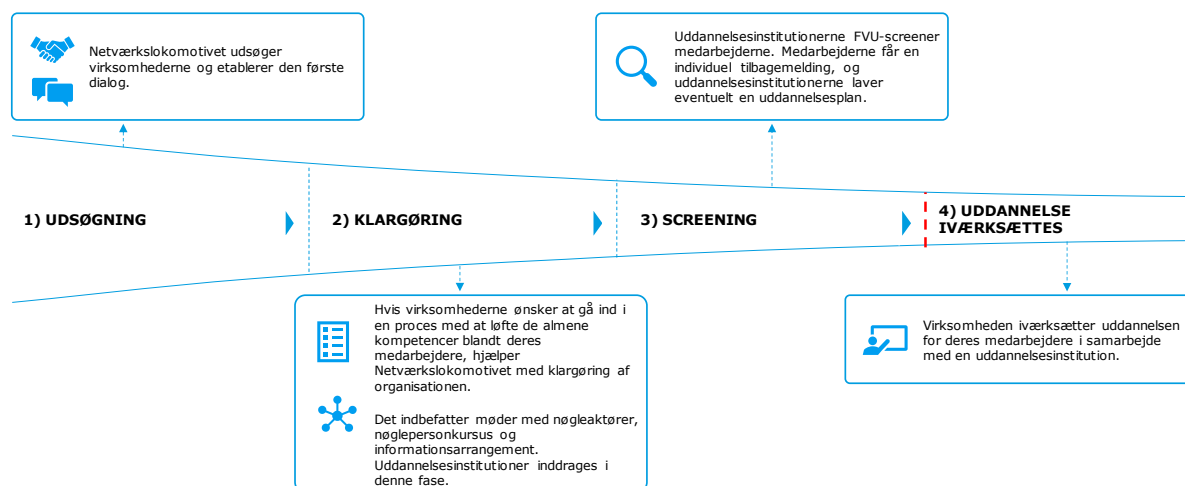
Ovenstående understøttes af det kvalitative data. NVL bidrager til at udsøge og 'åbne dørene' på virksomhederne. De har materialer og koncepter, som uddannelsesinstitutioner bruger og har integreret i deres egen praksis. De virksomheder, der har samarbejdet med NVL, oplever, at de kan understøtte matchet mellem virksomhed og uddannelsesinstitutioner. Man kan således også se, at 75 pct. af virksomhederne har svaret i spørgeskemaundersøgelsen, at de fremadrettet vil samarbejde med NVL, hvis de skal arbejde med almen kompetenceudvikling. 41 pct. har svaret, at de vil samarbejde direkte med udbydere af almen voksen- og efteruddannelse. Sidstnævnte tyder på, at en vis andel af virksomhederne ønsker at gå direkte til kursusudbyderne.

I modsætning til ovenstående er det evaluators vurdering, at NVL **i begrænset omfang lykkes** med at understøtte egentlig igangsættelse af kursusaktivitet for medarbejderne på virksomhederne. Det vil sige resultater på mellemlangt og langt sigt, jf. forandringsteorien ovenfor. Evalueringen viser, at det kun er 37 pct. af virksomhederne, der vurderer, at NVL's virksomhedsvendte arbejde bidrager til mere effektiv og relevant kompetenceafdækning af medarbejderne. I forlængelse heraf viser virksomhedernes besvarelser, at det kun er 26 pct. af virksomhederne, der angiver, at NVL's virksomhedsvendte arbejde 'i høj grad' eller 'i meget høj grad' bidrager til, at virksomheden lykkes med at løfte de almene kompetencer blandt medarbejderne. Et lignende billede viser sig, når man fokuserer på uddannelsesinstitutionernes besvarelser af værdien af den netværksfacilitering, som NVL står for. Her peger kun 9 ud af 29 uddannelsesinstitutioner på, at de 'i høj grad' eller 'i meget høj grad' vurderer, at NVL's facilitering af netværk bidrager til, at de som uddannelsesinstitution gennemfører kursusforløb på virksomheder, som de ellers ikke ville have gennemført. Det tegner samlet set et billede af, at NVL har vanskeligt ved at opfylde den strategiske målsætning om at få flere opkvalificerede og motiverede medarbejdere via almen VEU.

Det er evaluators vurdering, at der er en række **udfordringer**, der medvirker til, at NVL ikke lykkes med at understøtte egentlig igangsættelse af kursusaktivitet for de ansatte på virksomhederne. Disse udfordringer knytter an til de styringsmæssige dispositioner, der blev præsenteret indledningsvist i kapitlet. Foruden styringsmæssige udfordringer er det også evaluators vurdering, at der er udfordringer i NVL's konkrete **praksis**, der står i vejen for, at organisationen i højere grad end i dag vil kunne bidrage til at understøtte egentlig igangsættelse af kursusaktivitet

for de ansatte på virksomhederne. Der er flere steder i NVL's praksis, hvor evalueringen kalder på en styrkelse. Ét af disse er det virksomhedsvendte arbejde, som NVL gennemfører. Figur 1-2 illustrerer arbejdsgangen for NVL's virksomhedsvendte arbejde.

Figur 1-2: Faser i NVL's virksomhedsvendte arbejde



Fase 1-3 er NVL's fokusområder i det virksomhedsvendte arbejde. NVL udsøger virksomheder. Det gør de i vid udstrækning på samme måde som mange uddannelsesinstitutioner. Herfra påbegynder NVL dialogen med virksomhederne og matcher dem med en uddannelsesinstitution. NVL slipper typisk processen med at matche en uddannelsesinstitution og virksomhed mellem fase 3 og 4. Evaluators samlede dataindsamling i denne evaluering – samt i *National vidensopsamling om almen VEU* - indikerer dog, at dette er tidligt at slippe processen, hvis ambitionen er at sikre, at der rent faktisk iværksættes almen VEU for de ansatte på virksomhederne. Iværksættelse af undervisning præsenterer også en række udfordringer, som kan kalde på et større fokus fra NVL på fase 4. Årsagen hertil er, at virksomheder i mange situationer ikke følger op på den screening og de uddannelsesplaner, der er blevet lagt. Når NVL slipper matchningsprocessen på dette kritiske tidspunkt, kan det medvirke til, at uddannelsesinstitutioner og virksomheder ikke oplever, at NVL rent faktisk bidrager til at understøtte egentlig igangsættelse af kursusaktivitet for de ansatte på virksomhederne. Det kalder på, at NVL udvider deres tilgang til virksomhedsvendt arbejde, uden at de overtager driftsopgaver for uddannelsesinstitutioner.

1.3 Anbefalinger og perspektivering

På baggrund af den samlede evaluering præsenterer evaluatoren i rapporten en række **konkrete anbefalinger** til, hvordan NVL kan adressere de udfordringer, der er påpeget i evalueringen. Konkret indeholder evalueringen seks anbefalinger, hvoraf to af disse er målrettet NVL's styring, og fire anbefalinger knytter sig til NVL's praksis (jf. kapitel 6). Foruden anbefalingerne specifikt målrettet NVL's praksis **perspektiverer** evaluatoren også resultaterne af evalueringen i bredere forstand. I perspektiveringen forholder evaluatoren sig til, hvilke indsatsområder og praksisser der kan udbredes til hele landet. Denne del har til formål at give inspiration til, hvordan sektoren samlet set kan arbejde med at løfte de almene kompetencer blandt voksne i Danmark.

Anbefalinger

Figur 1-3 nedenfor indeholder evaluators anbefalinger til, hvordan NVL vil kunne adressere nogle af de udfordringer, som organisationen har. De fire første anbefalinger er målrettet de aktiviteter og ydelser, som NVL leverer målrettet uddannelsesinstitutioner og virksomheder. De sidste to anbefalinger er knyttet til NVL's styring og registreringspraksis.

Figur 1-3: Anbefalinger til NVL's arbejde og styring

<p>1) Styrket fokus på etablering af kurser på virksomheder</p>	<p>NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde bidrager ikke i tilstrækkelig grad til etablering af kursusaktivitet. Evaluatør anbefaler på den baggrund, at NVL styrker sit koncept for virksomhedsvendt arbejde, så det i højere grad understøtter, at kurser rent faktisk afvikles.</p>
<p>2) Brede virksomhedsvendt arbejde og nye koncepter</p>	<p>Evalueringen viser, at NVL's aktiviteter i for høj grad er orienteret imod visse brancher samt de større virksomheder. Evaluatør anbefaler derfor, at NVL har et større fokus på at opøge små virksomheder (5-19 ansatte). Demæst skal man diversificere det branchefokus, man arbejder ud fra, man bør styrke et tværgående fokus på VEU i rådgivningen af virksomhederne.</p>
<p>3) Revision af aktiviteter inden for netværksfacilitering</p>	<p>Evalueringen peger på, at NVL ikke i vid udstrækning lykkes med at rekruttere små- og mellemstore virksomheder til de netværk, som de faciliterer. Uddannelsesinstitutioner efterspørger dette. Evaluatør anbefaler, at NVL har et større fokus på at rekruttere små- og mellemstore virksomheder til de netværk, som NVL faciliterer.</p>
<p>4) Handlingsorienteret fokus på formidling og viden</p>	<p>Evalueringen viser, at den viden, som NVL udvikler og spreder, ikke i tilstrækkelig udstrækning understøtter handling. Evaluatør anbefaler derfor, at NVL fremadrettet har fokus på at understøtte handling i den viden, som man producerer. I forlængelse heraf bør man gentænke Ide- og Formidlingscentret. Evalueringen indikerer et meget lavt kendskab hertil.</p>
<p>5) Revision af styringsgrundlag</p>	<p>NVL lykkes ikke med at understøtte egentlig resultatskabelse forstået som igangsættelse af kurser på virksomheder. Det kan blandt andet forklares med udgangspunkt i det datagrundlag, som man styrer på baggrund af. Evaluatør anbefaler en revision af registreringer og dermed styringsgrundlaget for NVL, så der er fokus på resultatskabelse og strategisk ressourceforbrug.</p>
<p>6) Større gennemsigtighed i tildeling af aktiviteter</p>	<p>Der er en relativ lav tilfredshed med NVL samlet set blandt uddannelsesinstitutionerne. Evalueringen peger på, at dette blandt andet er, fordi det for uddannelsesinstitutionerne er uklart, hvordan NVL tildeler den aktivitet, som det virksomhedsvendte arbejde kaster af sig. Evaluatør anbefaler derfor, at NVL gør det gennemsigtigt, hvem de tildeler aktiviteten.</p>

Alle anbefalingerne adresserer, som det skitseres i figuren, konkrete udfordringer i NVL's arbejde, som evaluatør har udpeget som et led i evalueringen. Anbefalingerne er således ikke orienteret mod de dele af NVL's praksis, der fungerer i dag.

Perspektivering

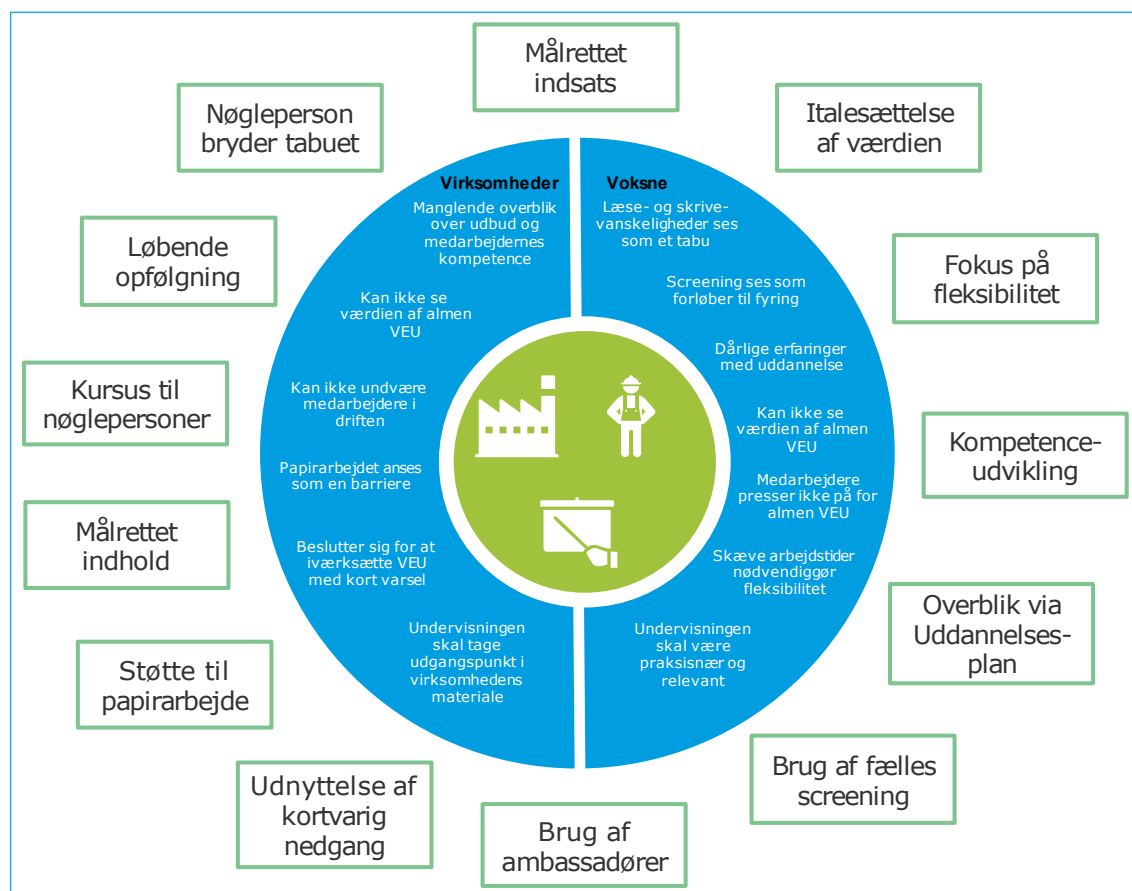
Perspektiveringen står på den samlede dataindsamling, der ligger til grund for denne evaluering, samt på erfaringsgrundlaget fra *National vidensopsamling om almen VEU* (jf. fodnote 1). I perspektiveringen forholder evaluatør sig til, om der er erfaringer og eksempler på virksom praksis, som med fordel kan udbredes til resten af landet til gavn for virksomhederne og deres ansatte. Perspektiveringen omfatter tre centrale temaer:

- Potentiale for udbredelse af NVL's praksis og erfaringer til andre aktører
- Udbredelse af generel virksom praksis for motivation af virksomheder og ansatte
- Styrkelse af et sammenhængende voksen- og efteruddannelsessystem.

For det første er det ikke evaluators vurdering, at det vil være relevant at arbejde aktivt for at udbrede erfaringer og praksis fra NVL til landets øvrige uddannelsesinstitutioner inden for almen VEU. Kendskabet til – og brugen af - NVL's koncepter og redskaber blandt landets uddannelsesinstitutioner er der allerede. Det gælder både uddannelsesinstitutioner inden for og uden for NVL's virkeområde. Uddannelsesinstitutionerne kender således til NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde, og de anvender det i varierende udstrækning allerede i dag. Uddannelsesinstitutionerne kender også til NVL's branchefoldere, som ligeledes anvendes i vid udstrækning i dag blandt uddannelsesinstitutionerne.

For det andet er det evaluators vurdering, at den virksomme praksis, der er afdækket i regi af denne evaluering, i vid udstrækning bekræfter de fund, der blev lavet i forbindelse med *National vidensopsamling om almen VEU* jf. figuren nedenfor. Det vidner om, at hvis uddannelsesinstitutionerne på det almene område har en intention og en ambition om at løfte deres arbejde med at motivere virksomheder og ansatte til at investere i almen VEU, kan de relevante aktører med fordel tage udgangspunkt i de velbeskrevne eksempler, der findes i vidensopsamlingen.

Figur 1-4: Virksom praksis, National vidensopsamling om almen VEU



Størstedelen af den virksomme praksis, der kort er nævnt i de grønne bokse ovenfor, blev således fremhævet af uddannelsesinstitutioner, virksomheder og NVL som virksomme i regi af denne evaluering. *National vidensopsamling om almen VEU* står både på en omfattende praksiskortlægning samt et omfattende litteraturreview af dansk og international litteratur om, hvordan man motiverer virksomheder og voksne til at investere i almene kompetencer. At dataindsamlingen bekræfter den virksomme praksis kortlagt i vidensopsamlingen understøtter, at der er et potentiale forbundet med yderligere at udbrede denne virksomme praksis på tværs af særligt uddannelsesinstitutionerne i Danmark, der arbejder med almen VEU. Både denne evaluering og vidensopsamlingen indikerede nemlig, at uddannelsesinstitutionerne i varierende grad benytter denne virksomme praksis. Dette kan vidne om en bevidst prioritering, eller at man som uddannelsesinstitution ikke har kendskab til alle de virksomme praksisser. Dette kalder på en udbredelse, som kan ske på forskellige måder. Uddannelsesinstitutionerne på det almene område er allerede i dag i gang med en proces, hvor man konceptudvikler og udarbejder værktøjer, som kan understøtte f.eks. det virksomhedsopsøgende arbejde. Det er der flere eksempler på i den førnævnte praksiskortlægning. Disse aktører kan med fordel arbejde videre med udgangspunkt i den kortlagte virksomme praksis i deres konceptudvikling.

For det tredje peger dataindsamlingen foretaget i denne evaluering på konkrete eksempler, hvor aktører på tværs af den offentlige sektor arbejder aktivt med at sikre et mere sammenhængende og stærkt voksen- og efteruddannelsessystem. I projekterne finansieret i regi af socialfondsprogrammet ser man, hvordan aktører på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne arbejder koordineret med virksomhedsvendt arbejde. Formålet er ikke alene at FVU-screene medarbejdere eller gennemføre OBU for de medarbejdere, der skulle vise sig at være ordblinde. Formålet er at styrke virksomhedernes vækstmuligheder ved at sikre, at medarbejderne har de rette faglige kvalifikationer. Ufaglærte på virksomhederne udpeges, vejledes og motiveres igennem en håndholdt tilgang til at løfte deres formelle kompetenceniveau. Har de ufaglærte udfordringer med utilstrækkelige basale læse- og skrivefærdigheder, håndteres

dette, men det ses i nogle tilfælde som en trædesten for, at de ansatte kan komme videre ind i erhvervsuddannelsessystemet. På den måde bliver almen VEU tænkt ind i resten af voksen- og efteruddannelsessystemet, og det bliver knyttet direkte sammen med virksomhedernes vækststrategier. Det er evaluators vurdering, at denne tilgang til brugen af almen VEU rummer et væsentligt potentiale i et videre arbejde målrettet, at flere ansatte på virksomhederne får løftet deres almene kompetencer.

I denne evaluering er fem projekter finansieret i regi af socialfondsprogrammet identificeret, der arbejder på den måde beskrevet ovenfor. Når man gennemfører en tværgående analyse af projekternes projektbeskrivelser og deres indsatsmodeller, finder man følgende fællestræk:

Figur 1-5: Arbejdsgange i de udvalgte socialfondsprojekter



De fleste af projekterne indbefatter således, at aktører på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne arbejder med at koordinere det virksomhedsopsøgende arbejde. Den virksomhedsopsøgende indsats har i de fleste projekter til formål bredt set at afdække virksomhedernes kompetencebehov og sammen med virksomhederne at udpege den eller de medarbejdere, som har behov for et kompetenceløft. Socialfondsprojekterne vil ofte have fokus på at få ansatte på virksomhederne ind på EUV. For nogle voksne kan der være behov for trædesten ind i en uddannelse. Det kan være relevant, at man foretager en RKV, eller at vedkommende deltager på et AMU-kursus inden overgang til EUV'en. Derfor indeholder flere projekter også en klargøringsfase. Heri kan også ligge, at medarbejderne får løftet deres almene kompetencer, hvis det er nødvendigt, for at man kan gå videre i en EUV. Afslutningsvist overgår de ansatte til en uddannelse.

2. INDLEDNING OG METODE

NVL er en uafhængig organisation etableret i 1997, der planlægger og gennemfører aktiviteter, der søger at øge uddannelsesaktivitet for målgruppen med udfordringer inden for basale læse-, stave- og regnefærdigheder på voksen- og efteruddannelsesområdet. NVL indgår etårige resultataftaler med Undervisningsministeriet (UVM) ved STUK, som danner rammen om NVL's aktiviteter. Med satspuljeaftalen fra 2017 blev der afsat 32,5 mio. kr. i alt i perioden 2017-2020 (2017-pl) til tilskud til NVL. En del af disse midler var også øremærket evaluering af NVL. Det er med dette udgangspunkt, at evaluator gennemfører en evaluering af NVL.

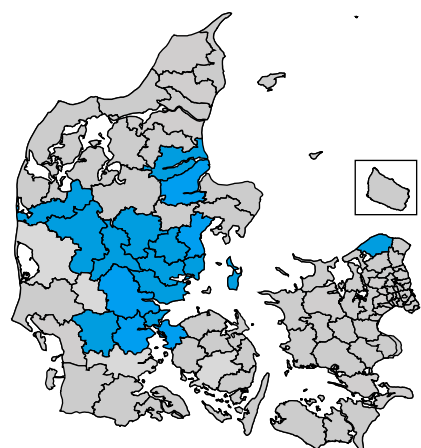
Formålet med evalueringen er at afdække NVL's opgaveportefølje, organisering, incitamenter i opsøgende arbejde og aktiviteterne virkning. Det har videre været formålet at anvende rapporten som del af beslutningsgrundlaget for eventuel videreførelse af NVL.

NVL finansieres af satspuljen og en række medlemskommuner, der bidrager med 0,35 kroner pr. indbygger i kommunen. Konkret drejer det sig om 17 kommuner i Jylland og én kommune på Sjælland. Foruden medlemskommunerne servicerer NVL også kommunerne i Region Hovedstaden på baggrund af satspuljefinansieringen.

Tabel 2-1: Medlemskommuner

• Randers	• Samsø
• Mariagerfjord	• Horsens
• Holstebro	• Hedensted
• Herning	• Odder
• Silkeborg	• Vejle
• Aarhus	• Fredericia
• Skanderborg	• Kolding
• Ikast-Brande	• Vejen
• Middelfart	• Gribskov

Figur 2-1: Fordeling af kommuner



Med henblik på at lykkes med den overordnede målsætning, der indbefatter, at flere ansatte på virksomhederne får løftet deres almene kompetencer, arbejder NVL med en række aktiviteter. Disse aktiviteter er forankret i medlemskommunerne, men er også som udgangspunkt tilgængelige for uddannelsesinstitutioner og virksomheder uden for medlemskommunerne. I forandringsteorien præsenteret i kapitel 1 er disse aktiviteter og ydelser præsenteret overordnet. I forbindelse med denne evaluering er aktiviteterne og ydelserne grupperet inden for tre overordnede temaer: *Virk-somhedsvendt arbejde, Udvikling og spredning af viden og Facilitering af netværk.*

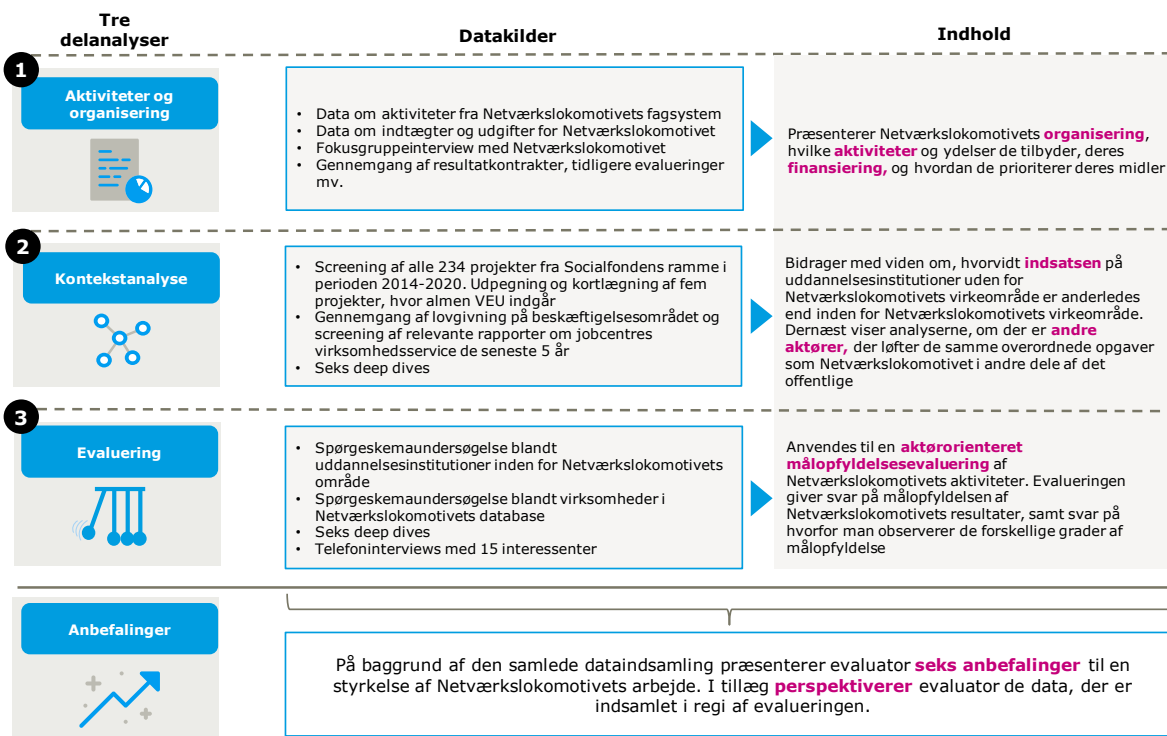
2.1 Evalueringsdesign

Evalueringen er struktureret i tre delanalyser, der fremgår af figuren nedenfor. Der er tale om følgende delanalyser:

- En gennemgang og analyse af NVL som organisation. Fokus i denne delanalyse er på organiseringen, NVL's aktiviteter og ydelser, deres styring samt indtægter og udgifter.
- NVL's arbejde sættes i en kontekst, hvor det på baggrund af blandt andet desk research afdækkes, om der er overlap mellem NVL's aktiviteter og ydelser og de initiativer og projekter, man ser andre steder i offentligt regi.
- En forandringsteoridrevet evaluering af NVL's arbejde, hvor uddannelsesinstitutionernes og virksomhedernes vurdering af NVL's arbejde analyseres.

Afslutningsvist præsenterer evaluatoren på baggrund af den samlede dataindsamling og analyse seks anbefalinger til, hvordan NVL kan styrke deres arbejde samt en perspektivering af resultaterne fra dataindsamlingen foretaget i regi af evalueringen. I figur 2-2 præsenteres det, hvilke datakilder der indgår, og indholdet i de respektive delanalyser. I næste afsnit uddybes de konkrete datakilder.

Figur 2-2: Evalueringsdesign





Evalueringsdesignet er en målopfyldelsesevaluering, der er forandringsteoridrevet og med et klart aktørfokus. Der anvendes en mixed methods-tilgang, hvor evaluatoren både står på kvalitative og kvantitative data.

2.2 Datagrundlag for evalueringen

Det konkrete datagrundlag er præsenteret nedenfor. Under tabellen udfoldes brugen af data.

Tabel 2-2: Evalueringens datagrundlag

 Kvantitative datakilder	 Kvalitative datakilder
<p>1) Registerdata UVM's databank</p> <p>2) Data fra surveys, målrettet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Uddannelsesinstitutioner ➢ Virksomheder <p>3) Registreringsdata om aktiviteter fra NVL's eget fagsystem</p> <p>4) NVL's regnskabstal for 2018</p>	<p>5) Kvalitative data fra deep dives i seks kommuner. I forbindelse med de seks deep dives har evaluator sigtet imod at interviewe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Ledelse på en udvalgt uddannelsesinstitution ➢ Konsulent med fokus på virksomhedsvendt arbejde ➢ Underviser ➢ Virksomhed ➢ Samarbejdspartner (eksempelvis fra kommunen) <p>6) Kvalitative data fra interviews med 15 nøgleinteressenter med særlig indsigt i NVL's arbejde udvalgt af NVL</p> <p>7) Desk research af socialfondsprojekter på Erhvervsstyrelsens hjemmeside</p> <p>8) Desk research af lovgivning og analyser på beskæftigelsesområdet om jobcentrenes virksomhedsservice</p>

Udvælgelse af de seks cases til deep dives er foretaget på baggrund af registerdata fra UVM's VEU-database. Evaluator har udvalgt områder uden for og inden for NVL's virkeområde. I begge grupper er der udvalgt områder, hvor der er en høj grad af almen VEU-aktivitet (FVU og OBU) for beskæftigede. I forbindelse med de seks deep dives er der gennemført interviews med 18 personer. De konkrete personer er udvalgt i dialog med nøgleinteressenter fra de konkrete cases. Tilgangen til respondentudvælgelse har således være en snowball-metodik.

Der er gennemført to surveys målrettet virksomheder og uddannelsesinstitutioner. De to surveys har haft til formål at afdække, hvordan brugere af NVL's aktiviteter og ydelser vurderer disse. Derfor er surveys målrettet virksomheder og uddannelsesinstitutioner, som rent faktisk har eller har haft et samarbejde med NVL. For så vidt angår uddannelsesinstitutionerne, er surveyen målrettet uddannelsesinstitutionerne inden for NVL's virkeområde. For så vidt angår virksomhederne, er surveyen rettet mod virksomheder i NVL's register. Resultaterne fremgår af tabel 2-3.

Tabel 2-3: Svarprocent fra surveys

	Uddannelsesinstitutioner	Virksomheder
Inviterede	62	227
Besvarelser	46	133
Svarprocent	74,2 pct.	58,6 pct.

For så vidt angår virksomheder, så er antallet af inviterede relativt lavt. Baggrunden herfor er, at NVL tidligere ikke har registreret kontaktoplysninger på de virksomheder, de har været i kontakt med. Det er således alene virksomheder, NVL har været i kontakt med i 2019, hvor der er kontaktoplysninger i form af e-mail, telefonnummer mv. I alt 465 virksomheder fremgik af listen med virksomhedskontakter i 2019. En del af virksomhederne havde dog enten ikke fyldestgørende kontaktoplysninger, eller der var dubletter på kontaktoplysninger eller p-nummer. Disse virksomheder

var ikke mulige at berige med kontaktoplysninger uden en betydelig usikkerhed, som ville compromittere dels kvaliteten i de indsamlede svar, dels en retvisende svarprocent.

264 unikke virksomheder med tilhørende kontaktoplysninger kunne udtrækkes fra den leverede liste. I forbindelse med dataindsamlingen ringede evaluator virksomheder op og tilbød, at de kunne gennemføre spørgeskemaet som telefoninterview. Af de virksomheder, evaluator var i kontakt med, angav 38, at de ikke havde været i kontakt med NVL og derfor ikke kunne defineres som værende målgruppe. Samlet giver dette en bruttomålgruppe på 223 virksomheder, hvoraf 133 svarede på surveyen.

For så vidt angår uddannelsesinstitutionerne, er svarprocenten høj, men antallet af besvarelser er lavt. 46 uddannelsesinstitutioner har gennemført surveyen. I kapitel 5 afrapporteres svarene indsamlet i de to surveys. Flere steder er antallet af besvarelser relativt lavt, fordi der er filtre i de to spørgeskemaer. Det betyder, at man enkelte steder i analysen skal tage visse forbehold i tolkningen af surveyresultaterne. Evaluator har på den baggrund flere steder i rapporten valgt ikke at lave opgørelser i procenter, men i stedet i antallet af besvarelser.

2.3 Læsevejledning

Rapporten består foruden en sammenfatning af hovedkonklusioner (kapitel 1) og en indledning (kapitel 2) af fem kapitler:

- **Aktiviteter og organisering:** I kapitel 3 præsenteres en gennemgang og analyse af NVL som organisation. Fokus her er på organisering, NVL's aktiviteter og ydelser, deres styring samt indtægter og udgifter.
- **Kontekstualisering af NVL's arbejde.** I kapitel 4 foretages en kontekstualisering af NVL's indsats, hvor det på baggrund af blandt andet desk research afdækkes, om der er overlap mellem NVL's aktiviteter og ydelser og de initiativer og projekter, man ser andre steder i det offentlige.
- **Vurdering af NVL's indsats.** I kapitel 5 præsenteres en forandringsteoridrevet målopfyldelsevaluering af NVL's arbejde, hvor uddannelsesinstitutionernes og virksomhedernes vurdering af NVL's arbejde analyseres.
- **Anbefalinger og perspektivering.** I kapitel 6 leverer evaluator på baggrund af den samlede dataindsamling og analyserne seks anbefalinger til, hvordan NVL kan styrke deres arbejde. Evaluator forholder sig også til, om der er erfaringer og eksempler på virksom praksis afdækket som et led i evalueringen, som med fordel kan udbredes til resten af landet til gavn for virksomhederne og deres ansatte.

3. NETVÆRKSLOKOMOTIVETS AKTIVITETER OG YDELSER

I dette kapitel præsenteres NVL som organisation, og deres aktiviteter samt ydelser kortlægges og analyseres. Dernæst indeholder kapitlet en gennemgang af, hvordan NVL har prioriteret deres ressourcer. Organisationens finansiering og forbrug af midlerne i 2018 analyseres, og en gennemgang af NVL's egne registerdata over aktiviteter præsenteres. Samlet er formålet at give et billede af NVL som organisation, herunder hvilke målsætninger de har, og hvordan de søger at indfri dem.

3.1 NVL som organisation

NVL har ti konsulenter ansat, der arbejder i hele NVL's dækningsområde. Herudover er der ansat to administrative medarbejdere. Organisationen er forankret i kontorer tre steder på tværs af dækningsområdet: Herning, Horsens og Frederiksberg. Det vidner om en decentral organisering, hvor der i Jylland fokuseres på to mindre kontorer frem for ét samlet kontor.

NVL ledes af en styregruppe sammensat af udpegede og valgte medlemmer. De udpegede medlemmer repræsenterer arbejdsmarkedets parter, uddannelsesinstitutioner, Ordblindeforeningen, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (AMK Midt-Nord), Vejle Kommune og Horsens Kommune. Derudover er der medlemmer fra virksomheder, herunder fra både arbejdsgiver- og lønmodtagersiden. Styregruppen mødes mindst fire gange årligt og skal blandt andet træffe overordnede beslutninger i relation til NVL's formål udarbejde strategier og handlingsplaner, godkende ansøgninger til fremtidig finansiering og drift af NVL samt fastlægge og følge op på budgetterne.



Organisationens **overordnede målsætning** er gennem motivering af ledelse og medarbejdere på arbejdspladserne at implementere efter- og videreuddannelse, strategisk uddannelsesplanlægning og skabe interesse for videreuddannelse i det hele taget. NVL har som sit specifikke indsatsområde FVU- og OBU-motivation af både medarbejdere og ledelse samt igangsættelse af kursusvirksomhed på virksomhederne med henblik på opkvalificering af specifikt de almene færdigheder.

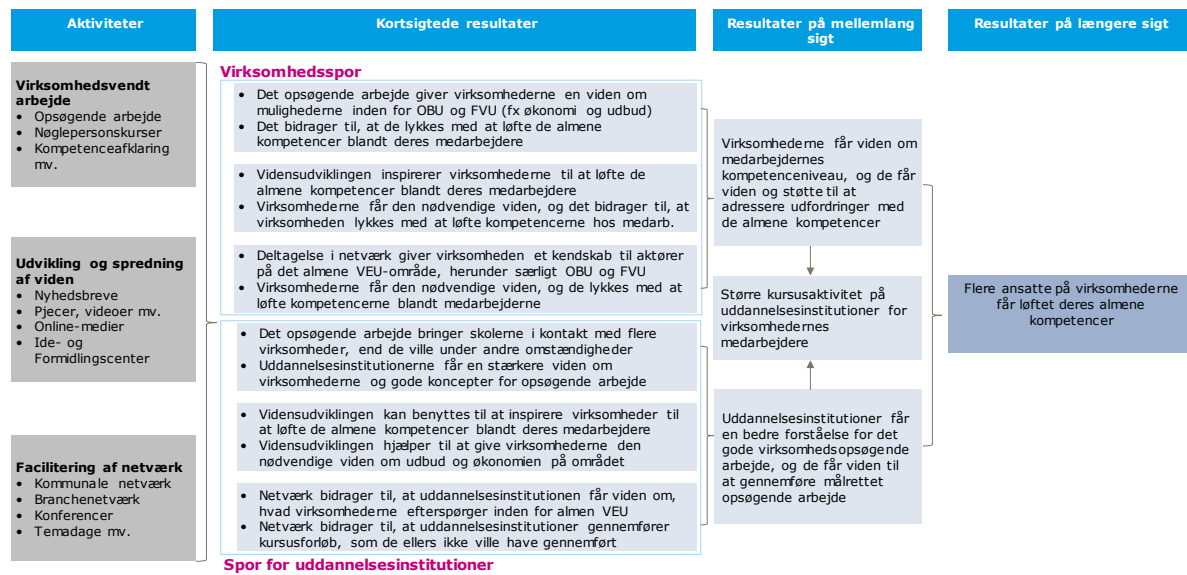
3.2 NVL's tre fokusområder

NVL har således både en overordnet målsætning, der knytter sig til generel motivation og vidensspredning om efter- og videreuddannelse inden for særligt det almene område. Mere specifikt og virksomhedsnært skal NVL også understøtte processen fra motivation til at benytte mulighederne for FVU og OBU over den strategiske uddannelsesplanlægning og til den egentlige igangsættelse af kurser på virksomhederne.

Den overordnede målsætning om information og vidensspredning om almen voksen- og efteruddannelse søger NVL at løfte gennem landsdækkende såvel som regionale og lokale aktiviteter. Organisationen faciliterer kommunalt forankrede og branchespecifikke netværk. De planlægger og afvikler temamøder og konferencer om f.eks. ordblindhed og de nye ordninger på områder, herunder eksempelvis FVU-engelsk og FVU-digital. NVL arbejder også virksomhedsvendt. De rådgiver og sparrer med virksomheder, der er interesseret i vide mere om, hvordan de kan løfte de almene kompetencer blandt deres medarbejdere. Hvis virksomheden ønsker at tilbyde deres medarbejdere kurser i grundlæggende færdigheder, f.eks. FVU, OBU, it-kurser og dansk for udlændinge, hjælper NVL med kontakt til lokale uddannelsesinstitutioner efter virksomhedens behov og ønsker. Rådgivning i den sammenhæng er institutionsafhængig.

Sammenfattende iværksætter NVL en bred vifte af aktiviteter og ydelser. Med henblik på at understøtte en målrettet evaluering er disse aktiviteter og ydelser tematiseret i forandringsteorien (figur 3-1) nedenfor. Forandringsteorien præsenteres, og NVL's aktiviteter og ydelser udfoldes nedenfor.

Figur 3-1: Forandringsteori for NVL's arbejde



Forandringsteorien ovenfor er udarbejdet i samarbejde med NVL. I forandringsteorien er NVL's aktiviteter tematiseret til venstre. Dernæst er de kortsigtede resultater, som NVL ønsker at opnå hos henholdsvis uddannelsesinstitutioner og virksomheder, præsenteret. Afslutningsvist ser man de resultater, organisationen ønsker at opnå på mellem og lang sigt.

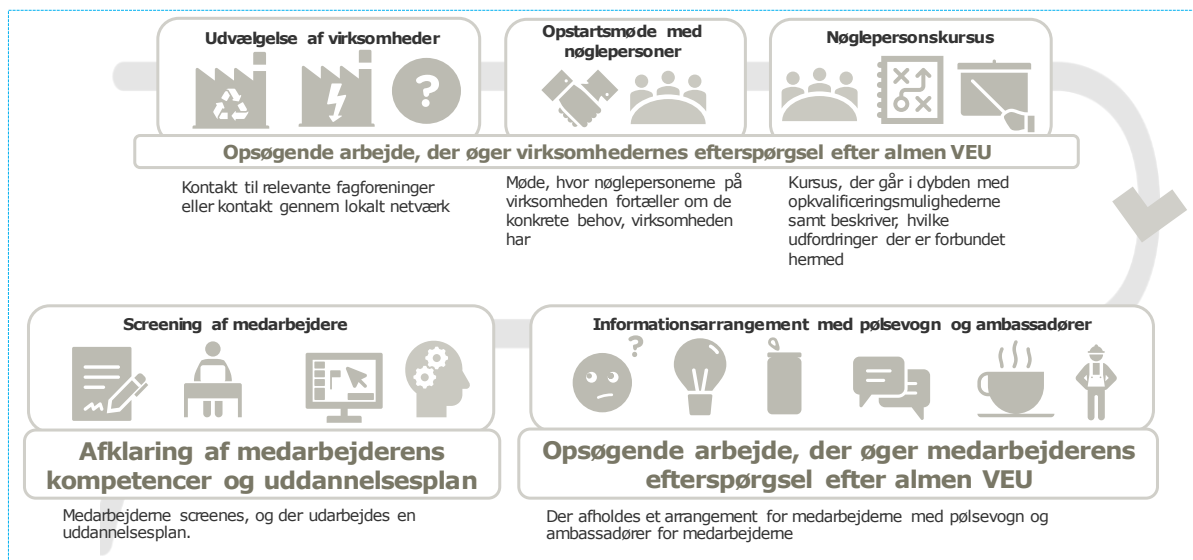
Spor 1: Virksomhedsvendt arbejde

Under sporet *Virksomhedsvendt arbejde* hører de aktiviteter, som NVL iværksætter, når det kommer til det virksomhedsopsøgende arbejde. Iværksættelse af almen VEU på virksomheder er visse steder en udfordring. Der er en række barrierer, der skal nedbrydes for at gå fra det første møde med en virksomhed, til at undervisningen rent faktisk er afviklet. Disse barrierer er kortlagt og beskrevet i *National vidensopsamling om almen VEU*. Barriererne omfatter blandt andet:

- Virksomhederne mangler overblik og viden om udbud og økonomi på det almen VEU-område.
- Læse- og skrivevanskeligheder er i visse virksomheder et tabu.
- Virksomhederne har svært ved at se værdien af almen VEU.

For at nedbryde disse barrierer har NVL udviklet en konkret og velkonceptualiseret tilgang til det virksomhedsvendte arbejde. Denne tilgang er præsenteret nedenfor.

Figur 3-2: Arbejdsgang for virksomhedsvendt arbejde



Figuren for NVL's arbejdsgang er udarbejdet med udgangspunkt i interviews med både NVL og uddannelsesinstitutioner og virksomheder.³ Indledningsvist sker der en udsøgning af virksomheder. På linje med mange uddannelsesinstitutioner baserer NVL udsøgning af virksomheder på to greb: Det første greb er phoner-kampagner med professionelle mødebooker-virksomheder. Her er der mulighed for at målrette kampagnerne på baggrund af virksomhedernes størrelser, branche, geografi mv. Disse kampagner kaster møder med virksomheder af sig, som kan være en indgang til et samarbejde. Det andet greb er gennem professionelle netværk og dialog med de relevante lokale fagforeningsrepræsentanter. I vid udstrækning oplever NVL også, at virksomheder henvender sig til dem. Når de har etableret en kontakt til en virksomhed, starter de med et eller flere opstarts-møder med virksomheden. Formålet er, at NVL skal kortlægge virksomhedens udfordringer og behov.

Når NVL har afklaret virksomhedens behov, vil de ofte tage kontakt til en uddannelsesinstitution, inden de går videre i arbejdet på virksomheden. Denne proces er vigtig. Her peger NVL selv på, at de er "institutionsuafhængige, men partiske". Det vil sige, at de tager virksomhedens parti i dialogen med uddannelsesinstitutionerne. De vil forsøge at få en løsning med uddannelsesinstitutionen, som er fleksibel for virksomheden. Flexibiliteten kan i denne sammenhæng referere til holdstørelse, forlagt undervisning, undervisningsmateriale mv.

Næste skridt er et nøglepersonkursus. Dette refererer i alle praktiske henseender til et forlænget møde med nøglepersoner i virksomheden. På dette møde fortæller NVL om udbud, økonomi og proces forbundet med almen opkvalificering af medarbejdere. På denne måde kan deltagerne på mødet fungere som ambassadører i resten af organisationen forud for screening og afvikling af undervisning i virksomheden. Dernæst planlægger og afvikler NVL en aktivitet, der ofte refereres til som "Pølsevognsarrangementet". Der er tale om et informationsarrangement, hvor medarbejdere på virksomheden inviteres for at høre nærmere om screening, FVU og OBU. Erfaringen viser, at nogle medarbejdere er skeptiske ved at deltage i screening og almen VEU⁴. Informationsarrangementet har til formål at adressere de bekymringer eller spørgsmål blandt medarbejdere, der måtte være. Både nøglepersonkursus og informationsarrangementet er praksis, der også genfindes i *National vidensopsamling om almen VEU*. På den måde kan man sige, at NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde flugter med, hvad vidensopsamlingen pegede på som værende virksom praksis.

Efter informationsarrangementet gennemfører den valgte uddannelsesinstitution en screening af medarbejderne på virksomhederne. NVL's erfaring er, at det er hensigtsmæssigt at screene alle medarbejdere såvel som ledelsen. Det er dog op til den enkelte virksomhed at bestemme. Til screening tilbyder NVL at udlåne digitale værktøjer (iPads mv.).



Målsætningen med disse aktiviteter og ydelser er, at virksomhederne får styrket deres viden om mulighederne inden for FVU og OBU. Indsatsen skal ideelt set klæde virksomhederne og medarbejderne på til at gennemføre en screening på en tryk måde. I sidste ende skal NVL's virksomhedsvendte arbejde medføre, at virksomhederne gennemfører almen kompetenceudvikling for de relevante medarbejdere. I forhold til uddannelsesinstitutionerne er det en målsætning, at uddannelsesinstitutionerne sættes i forbindelse med virksomheder, som de ellers ikke ville have fået etableret kontakt til. Det er i den sammenhæng også en målsætning, at uddannelsesinstitutionerne får inspiration til, hvordan man kan arbejde virksomhedsvendt, herunder kendskab til NVL's arbejdsgang herfor. I sidste ende skal det medføre en øget uddannelsesaktivitet hos uddannelsesinstitutionerne.

³ Figuren er udarbejdet af evaluatoren til brug for evalueringen på baggrund af interviews med NVL, øvrige interessenter og en gennemgang af materialer.

⁴ Når der i denne evaluering refereres til almen VEU, indbefatter dette FVU og OBU.

Spør 2: Udvikling og spredning af viden

Den overordnede målsætning for NVL's arbejde sigter mod, at ledelse og medarbejdere på arbejdspladserne hjælpes til at iværksætte almen kompetenceudvikling. I den sammenhæng har NVL draget den erfaring fra det virksomhedsvendte arbejde, at både ledelse og medarbejdere på virksomhederne ganske ofte har et begrænset kendskab til mulighederne inden for almen VEU. Der er således hverken kendskab til udbud, finansieringsmuligheder eller indhold af undervisning. Dette underbygges af *National vidensopsamling om almen VEU*.

NVL arbejder derfor aktivt med at udvikle og sprede viden om mulighederne inden for almen VEU. Ser man først på vidensudviklingen, så har NVL udviklet en lang række konkrete produkter, som adresserer vidensbehovet på virksomhederne. Konkret drejer det sig blandt andet om:

- Pjecer og foldere
- Videoer med gode cases
- Nyhedsbreve.

I de interviews, som evaluator har gennemført i regi af denne evaluering, udpeger interviewpersoner særligt de såkaldte branchefoldere som anvendelige. Indsat til højre er uddrag af indholdet fra en af disse foldere illustreret. Det er en folder målrettet basisfærdigheder i asfaltarbejderes arbejde. Med denne folder kan uddannelsesinstitutioner gå i en målrettet dialog med særligt ledere på virksomheder. Lederne på virksomhederne vil ofte have et begrænset overblik over, hvorvidt der er medarbejdere med læse- og skrivevanskeligheder. De vil også have svært ved at vurdere, hvornår disse vanskeligheder giver udfordringer i medarbejdernes jobfunktioner. Med disse branchefoldere kan uddannelsesinstitutionerne anskueliggøre over for virksomhedslederne, i hvilke situationer deres medarbejdere kan have udfordringer, og dermed også hvordan kompetenceudvikling inden for almen VEU kan hjælpe virksomhedens drift. I *National vidensopsamling om almen VEU* blev netop disse branchefoldere udpeget af flere omgang som brugbare og virkningsfulde, når det kommer til at motivere virksomheder og ansatte til at investere i almen VEU.



Foruden disse branchefoldere kan de videoklip, NVL har udarbejdet og stiller til rådighed på f.eks. YouTube, fremhæves. Det er redskaber, som flere uddannelsesinstitutioner i regi af denne evaluering har peget på som vigtige. Flere af disse videoer indbefatter interviews med tidligere kursister, der deler positive erfaringer. Uddannelsesinstitutionerne peger på, at det er et vigtigt redskab, når man skal gå i dialog med medarbejderne på virksomhederne om almen VEU. Medarbejdere med læse- og skrivevanskeligheder vil i mange tilfælde være tilbageholdende med at påbegynde uddannelse. Det viste *National vidensopsamling om almen VEU*. Disse videoklip bidrager til at nedbryde denne tilbageholdenhed.

Vender vi os mod den måde, som NVL spreder den viden og de redskaber, de udvikler, så sker dette blandt andet via NVL's Idé- og Formidlingscenter. Dette refererer i alle praktiske henseender til NVL's hjemmeside, samt at man kan henvende sig til hver af NVL's medarbejdere for at få uvildig rådgivning og inspiration mv.



Målsætningen med disse aktiviteter og ydelser er, at virksomhederne skal inspireres til at løfte de almene kompetencer blandt deres medarbejdere. Den viden, NVL udvikler og spreder, skal i den sammenhæng ideelt set sikre, at virksomhederne får den nødvendige viden og redskaberne til at lykkes, samt at de i sidste ende får løftet kompetencerne for de medarbejdere, for hvem det er relevant. For så vidt angår uddannelsesinstitutionerne, så er målsætningen, at de oplever den samme værdi, som virksomhederne gør, når de anvender den udviklede viden og redskaberne i dialogen med virksomhederne.

Spor 3: Facilitering af netværk

De tidligere spor præsenterer indbefatter aktiviteter og ydelser, der er målrettede. Den virksomhedsvendte indsats understøtter, at konkrete virksomheder og uddannelsesinstitutioner bringes sammen. Den udviklede viden kan benyttes som redskaber ind i det samarbejde, der er mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder. I tillæg til disse to spor arbejder NVL også med et tredje spor: *Facilitering af netværk*. Konkret indbefatter aktiviteterne og ydelserne i dette spor:

- Ni kommunespecifikke netværk – enkelte steder dækker netværket flere kommuner
- To branchenetværk
- Konferencer
- Temadage.

Faciliteringen af de kommunespecifikke netværk betyder, at NVL's konsulenter mobiliserer deltagere til disse netværk, indkalder til møder, forbereder dagsorden og deltager på møderne. En normal mødekadence vil være kvartalsvise møder. På disse møder deltager kommuner, virksomheder og uddannelsesinstitutioner. På programmet for møderne vil være udbud af almen VEU, virksomhedernes behov mv. Branchespecifikke netværk er netværk, der fokuserer på udvalgte brancher. Disse netværk går således på tværs af kommunegrænser. Deltagerkreds, mødekadence og indhold, og NVL's rolle vil oftest ligne tilgangen i de kommunespecifikke netværk.

Foruden denne netværksaktivitet gennemfører NVL en række bredere aktiviteter, herunder konferencer og temadage. Et eksempel herpå kan være, at NVL afviklede FVU årsmøde i 2019 og understøttede Ordblinde-ugen.



Målsætningen med disse aktiviteter og ydelser er, at virksomhederne skal få et netværk blandt aktører på det almene område. I tillæg skal virksomhederne få den nødvendige viden, så virksomhederne i sidste ende får løftet kompetencerne for de medarbejdere, for hvem det er relevant. For så vidt angår uddannelsesinstitutionerne, så er målsætningen, at uddannelsesinstitutionerne får viden om, hvad virksomhederne efterspørger. Uddannelsesinstitutionerne skal også opleve at gennemføre kursusforløb, som de ellers ikke ville have gennemført.

3.3 NVL's prioritering af 2018-midler

Ovenfor er de aktiviteter og ydelser, som NVL anvender, blevet præsenteret som en del af den samlede redskabskasse – eller ydelseskatalog. Der er tale om en bred vifte af ydelser og aktiviteter, der adresserer den overordnede målsætning for NVL's arbejde. I de to næste afsnit skal NVL's prioriteringer i dette arbejde præsenteres. Det vil give et billede af, hvordan NVL prioriterer de økonomiske ressourcer, de har til rådighed. Dernæst vil det blive opgjort, hvilke aktiviteter NVL har haft de senere år. Denne aktivitetsopgørelse er foretaget på baggrund af NVL's egne registreringer.

Ressourceopgørelsen er foretaget på baggrund af en analyse af NVL's regnskabstal for 2018.⁵ Vi benytter så nye tal som muligt for at få et opdateret billede på NVL's prioritering. Konkret har NVL

⁵ I samarbejde med NVL er organisationens udgiftsposter fordelt på de tre spor og administration i bred forstand. NVL fordeler ikke selv deres udgiftsposter på disse spor i deres regnskab. Der er således tale om skøn. Da der er tale om et skøn, er det ikke hensigtsmæssigt at udarbejde denne opgørelse længere tilbage end senest tilgængelige regnskabsår, da usikkerhederne vil blive for store.

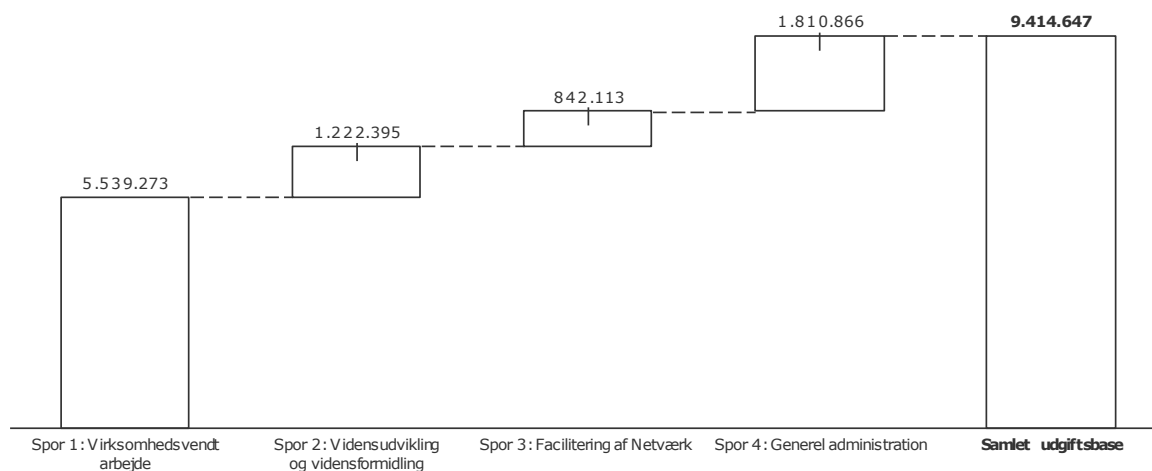
fordelt budgetposterne for 2018-regnskabet på de tre spor, som evalueringen er bygget op omkring. Foruden de tre spor er visse af udgifterne også tilført en fjerde kategori, der hedder "Generel administration". Denne opgørelse tillader, at man præcist kan kortlægge, hvordan NVL prioriterer de tilgængelige økonomiske ressourcer i 2018.

Det skal bemærkes, at denne opgørelse foretaget af NVL er behæftet med usikkerheder. Det beror på, at NVL i deres egne lønsystemer ikke opgør, hvor mange ressourcer organisationen benytter på hhv. virksomhedsvendt arbejde, vidensudvikling og spredning samt facilitering af netværk. NVL har således til brug for denne analyse foretaget skøn af, hvordan deres ressourceforbrug kan fordeles.

Nedenfor er der præsenteret fire opgørelser. Den samlede omkostningsbase er opgjort på tværs af de tre spor og administration. Dernæst er ressourceforbruget inden for de tre spor præsenteret. Udgifterne til administration er lagt i bilag. Ressourceforbruget inden for de tre spor og administration er opgjort med udgangspunkt i de budgetposter, der allerede indgår i NVL's 2018 regnskab. NVL har med andre ord fordelt de enkelte udgiftsposter på de tre spor og på administration. Der er derfor ikke arbejdet med nye og anderledes budgetposter til analysen.

I tabel 3-3 nedenfor er den samlede udgiftsbasis præsenteret. Tabellen viser, at den samlede omkostningsbase ligger på ca. 9,4 mio. kr. i 2018. Heraf benyttede NVL størstedelen af midlerne på det virksomhedsvendte arbejde. Konkret gik ca. 5,5 mio. kr. til dette spor. Hernæst allokerede NVL ca. 1,2 mio. kr. til vidensudvikling og spredning. Ca. 840.000 kr. gik til facilitering af netværk, og afslutningsvist brugte organisationen ca. 1,8 mio. kr. til administration mv.

Tabel 3-3: Samlet omkostningsbase



Tallene vidner om, at det virksomhedsvendte arbejde er en kerneydelse for NVL. Det underbygges også af surveydata, hvor man kan se, at det er denne ydelse, som flest blandt virksomheder og uddannelsesinstitutioner benytter. Evaluator konstaterer dernæst, at NVL benytter 19 pct. af deres budget på 'Generel administration'. Dette dækker over to store udgiftsposter til hhv. administrativt personale og husleje. Evaluator har ikke foretaget en nærmere analyse til årsagerne til niveauet for administrative udgifter. Som udgangspunkt er det dog vurderingen, at dette niveau for udgifter til 'Generel administration' ligger relativt højt.

Evaluator konstaterer endvidere en udfordring forbundet med NVL's registreringspraksis. I NVL's egne lønsystemer registrerer konsulenterne ikke, hvor mange ressourcer organisationen benytter på f.eks. virksomhedsvendt arbejde, vidensudvikling og spredning samt facilitering af netværk. Med dette datagrundlag kan det være en udfordring som organisation at etablere et strategisk resultatbaseret fokus på sit arbejde og ikke mindst følge op på, om resultaterne udmøntes som tiltænkt. Det bliver en udfordring løbende at følge op på, om man som organisation enkeltvis og samlet allokerer ressourcerne på de målsætninger, som man har sat op for sig selv. Det er således

ikke muligt løbende at opgøre, hvor mange ressourcer organisationen bruger på f.eks. virksomhedsvendt arbejde og netværksfacilitering. Samlet kan evaluator konstatere, at der i denne sammenhæng bør være et ledelsesmæssigt opmærksomhedspunkt. Tilrettelægger man som organisation sin registreringspraksis med et større fokus på resultater med en større gennemsigthed i ressourceforbruget, vil man, alt andet lige, i højere grad kunne prioritere resultatskabelse og dokumentation heraf. Det vil give et større samlet ledelsesmæssigt prioriteringsrum.

I tabel 3-2 nedenfor fremgår et skøn over, hvordan NVL benytter de ca. 5,5 mio. kr., som man benytter til det virksomhedsvendte arbejde.

Tabel 3-2 Udgiftsopgørelse for det virksomhedsvendte arbejde (spør 1)

Udgiftsposter i spør 1: Virksomhedsvendt arbejde	Opgaver under udgiftsposterne	
Løn	3.511.641	Løn konsulenter, kommunikationsmedarbejder, konsulentbistand, honorar bl.a. til styregruppemedlemmer, befordringsgodtgørelse.
IT/EDB	171.131	Bærbar udlåns-PC'er og iPads.
Kommunikation og markedsføring	997.149	Kommunikation og markedsføring, mødebooker, pølsevognsprojekt.
Idé og formidlingscenter (Videnscenter)	134.417	Idé og formidlingscenter (Videnscenter).
Udviklingsmidler	25.000	Udviklingsmidler.
Nøglepersonkurser	12.562	Nøglepersonkurser.
Netværkslokomotivet Øst	687.373	Netværkslokomotivet Øst, aktiviteter, booker.
Samlet	5.539.273	

Af de ca. 5,5 mio. kr., NVL benytter på det virksomhedsvendte arbejde, udgør størstedelen løn til konsulenter mv. i organisation. Konkret udgør denne del ca. 3,5 mio. kr. Dernæst er der en stor udgiftspost forbundet med kommunikation, markedsføring og mødebooker mv. Det udgør næsten 1 mio. kr. årligt af de 5,5 mio. kr. Afslutningsvist kan man også se, at NVL har haft et fokus på Sjælland i deres arbejde i 2018. Konkret fremgår det således af tabel 3-2, at NVL har brugt ca. 690.000 kr. på NVL i Øst.

I Tabel 3-3 nedenfor er samme opgørelse for NVL's udgifter til vidensudvikling og vidensspredning opgjort. Den samlede omkostningsbase for aktiviteterne og ydelserne i dette spør er på ca. 1,2 mio. kr. i 2018.

Tabel 3-3 Udgiftsopgørelse for vidensudvikling og spredning (spor 2)

Udgiftsposter i spor 2: Vidensudvikling og -formidling	Opgaver under udgiftsposterne
Løn	Løn konsulenter, kommunikationsmedarbejder, konsulentbistand, befordringsgodtgørelse.
Kommunikation og markedsføring	Kommunikation og markedsføring, udvikling af brancherettede informations- og undervisningsmateriale.
Idé og formidlingscenter (Videnscenter)	Idé og formidlingscenter (Videnscenter).
Udviklingsmidler	Udviklingsmidler.
Netværkslokomotivet Øst	Netværkslokomotivet Øst, aktiviteter.
Samlet	

Den største udgiftspost under dette spor er lønudgifter. Det udgør ca. 780.000 kr. årligt af den samlede omkostningsbase på ca. 1,2 mio. kr. Den næste større udgiftspost i budgettet er på ca. 180.000 kr. årligt, som går til udvikling af kommunikationsmateriale, markedsføring og på anden vis spredning af de materialer, der udvikles.

I den sidste tabel 3-4 nedenfor er det opgjort, hvor mange ressourcer NVL benytter i sporet facilitering af netværk. Den samlede omkostningsbase for aktiviteterne i dette spor er ca. 840.000 kr.

Tabel 3-4 Udgiftsopgørelse for facilitering af netværk (spor 3)

Udgiftsposter i spor 3: Facilitering af netværk	Opgaver under udgiftsposterne
Løn	Løn konsulenter, konsulentbistand, befordringsgodtgørelse.
Kommunikation og markedsføring	Kommunikation og markedsføring.
Temadage/seminarer	Temadage/seminarer.
Netværkslokomotivet Øst	Netværkslokomotivet Øst, aktiviteter.
Samlet	

Billedet her er, at løn udgør på ca. 220.000 kr. Dernæst er der en større udgift på afvikling af temadage og seminarer på ca. 560.000 kr. Afslutningsvist kan man se af tabellen, at NVL understøtter aktiviteter og ydelser under dette spor med markedsføring mv.

Sammenfattende kan evaluatoren konstatere, at NVL (i 2018) har brugt 59 pct. af deres midler på virksomhedsvendt arbejde, ca. 13 pct. på vidensudvikling og spredning, ca. 9 pct. på netværksfacilitering og 19 pct. på generel administration. Det er dog uklart for evaluatoren, om denne prioritering er udtryk for en strategisk retning for organisationen. Dette beror på, at NVL ikke løbende opgør, hvor mange timer de bruger på f.eks. virksomhedsvendt arbejde, vidensudvikling og netværksfacilitering. Interviews med NVL peger dog på, at virksomhedsvendt arbejde ses som en kerneydelse, som er prioriteret sammenholdt med de andre områder.

3.4 NVL's aktiviteter og ydelser opgjort

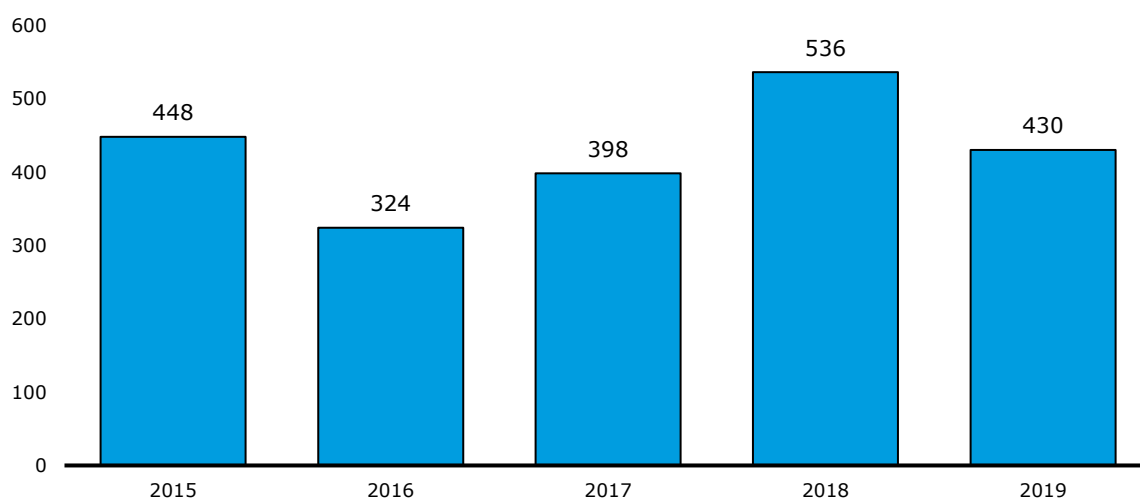
I dette afsnit præsenterer evaluatoren analyser, der er foretaget på baggrund af en gennemgang af NVL's egne aktivitetsregistreringer. De registreringer, som NVL selv foretager, knytter næsten udelukkende an til NVL's virksomhedsvendte arbejde. Dernæst forholder evaluatoren sig til NVL's registreringspraksis samlet set.

Resultater

Af hensyn til omfanget har evaluatoren prioriteret at gengive de opgørelser, NVL har foretaget af antallet af aktiviteter. NVL registrerer også i vid udstrækning eksempelvis antallet af deltagere til arrangementer. Et udvalg af disse opgørelser beskrives nedenfor, dog uden at der udarbejdes egentlige tabeller.

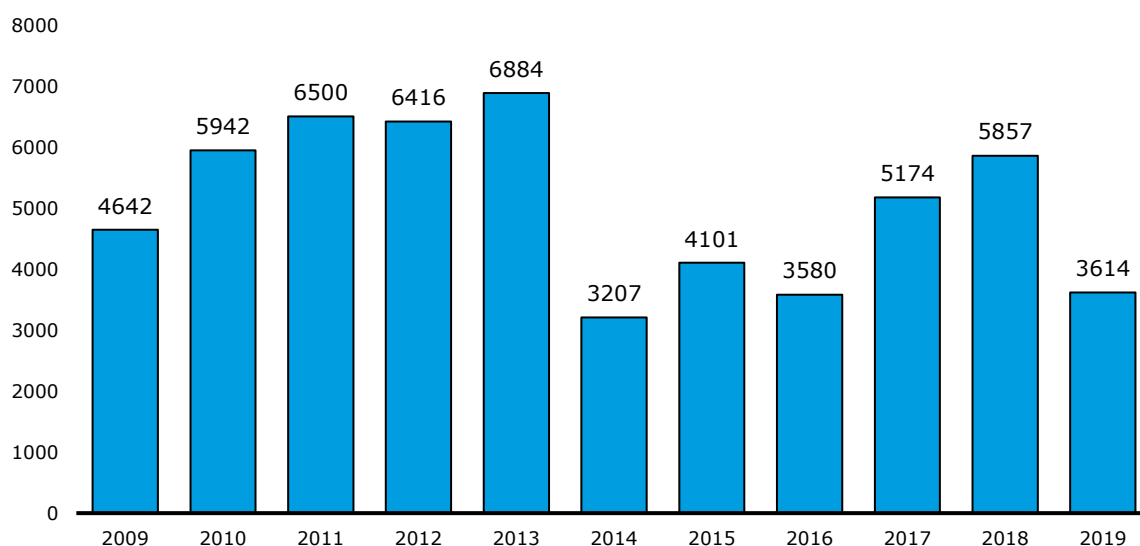
Af tabel 3-5 nedenfor fremgår antallet af virksomhedsbesøg i perioden 2015-2019. Opgørelsen viser, at der i perioden 2016-2018 har været en stigning i antallet af virksomhedsbesøg fra 324 i 2016 til 536 i 2018. Niveauet ligger lavere i 2019 end i 2018 med 430 virksomhedsbesøg. En forklaring herpå kan være, at evaluatoren fik udleveret data i forbindelse med evalueringen i oktober 2019.

Tabel 3-5: Virksomhedsbesøg, 2015-2019



En yderligere analyse af registreringsdata viser, at andelen af førstegangsbesøg i perioden 2015 til 2019 er steget væsentligt. I 2015 var andelen af førstegangsbesøg på ca. 26 pct., mens den i 2018 var på 56 pct. Når man tager udgangspunkt i NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde, er næste skridt i metodikken, at der afvikles nøglepersonkurser. Det gøres for at klargøre organisationen til processen. Nøglemedarbejdere får en forståelse for processen, og de kan derefter svare på spørgsmål fra kollegaer. NVL foretager ikke en særskilt registrering af, hvor mange nøglepersonkurser de afholder. I stedet registrerer de, hvor mange deltagere der samlet har deltaget i nøglepersonkurser fra 2009 til 2019. I den periode er der i gennemsnit ca. 230, der årligt har deltaget. I 2017 deltog 194, og i 2018 deltog 294. Det vidner om relativt store udsving.

Tabel 3-6: Antal gennemførte FVU-screeninger, 2009-2019



I tabel 3-6 er antallet af FVU-screeninger opgjort for virksomheder, som NVL har arbejdet med. I NVL's registreringer er det ikke opgjort, hvor mange unikke virksomheder dette dækker over. Opgørelsen tæller fra 2009 til 2019. Over perioden har gennemsnittet ligget på ca. 5.080 screeninger. I 2017 lå dette niveau gennemsnitligt på 5.174, og i 2018 lå det over gennemsnittet på 5.857 screeninger. Der har også her været relativt store udsving.

Ser man på tværs af NVL's registreringer og udviklingen heri, så er der ikke noget entydigt mønster eller tendens at spore. Det væsentligste resultat for analysen er at fremhæve, at antallet af virksomhedsbesøg i 2017 og 2018 har været stigende. Dernæst har antallet og andelen af førstegangsbesøg hos virksomheder været stigende. Dette indikerer et større fokus på virksomhedsvendt arbejde.

Registreringspraksis og resultatfokus

NVL registrerer en række opgørelser om deres aktiviteter i deres interne fagsystem. Konkret drejer det sig om registreringer, der er opgjort i tabel 3-7 nedenfor.

Tabel 3-7: NVL's registreringer

Registreringstema	Registreringspraksis	
	Systematisk registrering	Sporadisk registrering
Konsulenternes virksomhedsbesøg	✓	
P-nummer og kontaktoplysninger på virksomheder besøgt	✓	
Antal førstegangsbesøg	✓	
Antal deltagere på nøglepersonkursus	✓	
Antal deltagere på NVL's egne temamøder og konferencer + NVL's deltagelse i andres arrangementer – med oplæg, messestand eller lignende	✓	
Antal gennemførte tests	✓	
Antal arrangementer med pølsevogn	✓	
Antal deltagere ved arrangementer med pølsevogn	✓	
Antal virksomhedsarrangementer	✓	
Antal medarbejdere ved alle virksomhedsarrangementer	✓	
Tilfredsvurderinger fra medarbejdere, der har været på kursusforløb – og virksomhedspersonale, der har været til vores temadage		✓
Fordeling af aktiviteter (screening) til uddannelsesinstitutioner, fordelt på uddannelsesinstitutionernes navn		✓
Antal kursusforløb, som udspringer af NVL's virksomhedsvendte forarbejde – i den udstrækning de indberettes fra undervisningsinstitutionerne		✓
Virksomheder, der ønsker at komme på postliste/nyhedsmail – ønsker at være medlem af NVL	✓	
Konsulenternes deltagelse i planlægningsmøder	✓	
Udlån til uddannelsesinstitutionerne af pc'er og iPads til gennemførelse af kurser på virksomhederne	✓	

Tabellen er udarbejdet på baggrund af en gennemgang af NVL's registreringsdata samt en dialog med NVL om systematik i registreringen. Tabellen giver således et overblik over, hvad NVL registrerer, og hvorvidt denne registrering sker systematisk eller sporadisk. Det er vigtigt for driften af en organisation, at man har et overblik over, hvilke aktiviteter man som organisation iværksætter. Det kan være knyttet an til resultatmål, og man kan opgøre, hvilken omkostningseffektivitet man arbejder med. I alt foretager NVL registreringer inden for 16 forskellige temaer.

Umiddelbart vidner tabellen om en vis systematik i deres registreringspraksis. Men på en række væsentlige områder er registreringspraksis sporadisk og ikke tilstrækkelig, hvilket skaber væsentlige udfordringer. Dette knytter sig eksplicit til registrering, der handler om resultatskabelse, dvs. når det kommer til at gå fra aktiviteter til den faktiske handling ude på virksomhederne. Handling refererer her til, at virksomhederne lykkes med at løfte de almene kompetencer blandt deres medarbejdere.

Holder man dette billede op mod de registreringer, NVL foretager, kan man se, at NVL gør meget ud af at registrere aktiviteter. Langt størstedelen af registreringerne dokumenterer således de aktiviteter, som NVL foretager. Fokuseres der til gengæld på registreringer af egentlige resultater af NVL's arbejde, kan man med udgangspunkt i NVL's egen forandringsteori kun pege på tre registreringer, der alle foretages på en ikke-systematisk vis. Det vidner om en organisation med styringsmæssige dispositioner, der gør det svært at sætte en klar resultatbaseret retning. De tre resultatorienterede registreringer er følgende:

- Tilfredsvurderinger fra medarbejdere, der har været på kursusforløb – og virksomhedspersonale, der har været til vores temadage.
- Fordeling af aktiviteter (screening) til uddannelsesinstitutioner, fordelt på uddannelsesinstitutionernes navn.
- Antal kursusforløb, som udspringer af NVL's virksomhedsvendte forarbejde – i den udstrækning, de indberettes fra undervisningsinstitutionerne.

Samlet giver det et billede af en organisation, hvor der er styringsmæssige dispositioner, der gør det svært at sætte en klar strategisk retning med løbende opfølgning: NVL's registreringspraksis understøtter i begrænset grad et resultatfokus og konsulenternes timeregistrering er ikke opgjort på konkrete opgaver eller temaer. Med dette datagrundlag kan det være en udfordring som organisation at etablere et strategisk resultatbaseret fokus på sit arbejde og ikke mindst følge op på, om resultaterne udmøntes som tiltænkt. Samlet kan evaluator konstatere, at der er et ledelsesmæssigt opmærksomhedspunkt. Tilrettelægger man som organisation sin registreringspraksis med et større fokus på resultater med en større gennemsigtighed i ressourceforbruget, vil man, alt andet lige, i højere grad kunne prioritere resultatskabelse og dokumentation heraf. Det vil give et større samlet ledelsesmæssigt prioriteringsrum.

3.5 Delkonklusion

I dette kapitel er der foretaget en kortlægning af NVL som organisation, herunder ydelser og aktiviteter. Dernæst er NVL's finansiering, prioriteringer og styring afdækket.

NVL er en uafhængig organisation, der arbejder for, at flere ansatte på virksomhederne får løftet deres almene kompetencer. Denne målsætning søger NVL at bidrage til ved at understøtte, at virksomhederne får viden om kompetenceniveauet hos deres medarbejdere, samt at virksomhederne får støtte til at løfte medarbejdernes almene kompetencer igennem f.eks. viden om FVU og OBU. Dernæst adresserer NVL den overordnede målsætning ved, at uddannelsesinstitutionerne får viden, koncepter og redskaber til at styrke det virksomhedsvendte arbejde.

NVL finansierer i langt overvejende grad dette arbejde via statslig medfinansiering. I 2018 modtog NVL 8,7 mio. kr. i statslig medfinansiering og ca. 500.000 kr. i medfinansiering fra medlemskommunerne. NVL har 18 medlemskommuner: 17 jyske kommuner og én kommune på Sjælland. I

disse områder har NVL tre kontorer fordelt på to kontorer i Jylland og ét kontor på Sjælland. Til at løfte organisationens arbejde er der ansat 10 konsulenter og to administrative medarbejdere.

For så vidt organiseringen i NVL er det evaluators vurdering, at der er tale om en relativ decentral organisering, hvor konsulenterne i organisationen i vid udstrækning planlægger og tilrettelægger eget arbejde. Fokuseres der på de kommuner, som NVL har som medlemskommuner, så er det ikke evaluators vurdering, at der er en tydelig systematik omkring, hvilke kommuner NVL har spredt sig til. Dette beror for det første på, at medlemskommunerne anvender almen VEU i vid forskellig udstrækning. I bilag B til rapporten er aktiviteten for brugen af FVU og OBU opgjort på kommuner, og her kan man se, at 8 af kommunerne ligger over medianen, imens 10 kommuner har et lavere aktivitetsniveau end medianen. Man kan således ikke konstatere et billede af, at NVL primært samarbejder med kommuner, der i begrænset grad benytter almen VEU. Kommunerne, NVL samarbejder med, er også væsentligt forskellige, når det kommer til deres socioøkonomiske placering. Der er både medlemskommuner, der har gode og udfordrede socioøkonomiske rammevilkår. Fokuserer man på Social- og Indenrigsministeriets opgørelse af kommunernes socioøkonomiske rammevilkår i 2017, så ligger syv af medlemskommunerne i den øverst tredjedel med de bedste rammevilkår, otte medlemskommuner er placeret i den midterste tredjedel og tre kommuner ligger i den nederste tredjedel med de mest udfordrede rammevilkår.

I stedet kan man konstatere, at NVL's medlemskommuner rent geografisk er centreret i eller omkring Midt- og Østjylland. NVL gennemfører primært virksomhedsvendt arbejde og netværksfacilitering i eller omkring organisationens medlemskommuner. Det vil sige, at en stor del af organisationens arbejde reelt er fokuseret på Midt- og Østjylland. Virksomhedsvendt arbejde og netværksfacilitering udgjorde i 2018 68 pct. af NVL's forbrug.

Fokuseres der herefter på styringen af NVL, så er det evaluators vurdering, at NVL i begrænset grad har et styringsgrundlag, der sikrer, at man som organisation kan etablere et strategisk resultatbaseret fokus på sit arbejde og ikke mindst følge op på, om resultaterne udmøntes som tiltænkt. Dette beror på, at der er et begrænset fokus på at registrere resultater af særligt NVL's arbejde. Dernæst er det ikke muligt at knytte konsulenternes timeforbrug på konkrete indsatsområder. Samlet betyder dette, at man har svært ved at prioritere ressourcer imod konkrete målsætninger og følge op på, om disse målsætninger realiseres. I kapitel 5 beskrives det, hvordan NVL har udfordringer i forhold til at understøtte, at der rent faktisk iværksættes uddannelse ude på virksomhederne. Det er evaluators vurdering, at denne udfordring blandt andet skal ses i lyset af dette manglende resultatfokus i styringen af organisationen.

Fokuseres der afslutningsvist på NVL's konkrete praksis, så er det evaluators vurdering, at en stor del af denne praksis flugter med, hvad der i *National vidensopsamling om almen VEU* kan karakteriseres som virksom praksis. I *National vidensopsamling om almen VEU* bliver det eksempelvis fremhævet, at afvikling af nøglepersonkurser forud for screening på virksomheder er en virksom praksis, når det kommer til at klargøre virksomheden til at afdække kompetencer. Nøglepersonkurser indgår som et element i NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde. I vidensopsamlingen blev det også udpeget som virksom praksis, at man forud for en screening af medarbejdernes kompetencer afvikler et informationsarrangement, hvor medarbejderne har mulighed for at stille spørgsmål om screeningsprocessen og kursusforløb. Ideelt set deltager der også uddannelsesambassadører på disse arrangementer. Informationsarrangementer med uddannelsesambassadører indgår også som et element i NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde. Dog skal det bemærkes, at analysen i kapitel 5 viser, at der er forbedringspotentialer i forhold til NVL's praksis. NVL har oprettet et såkaldt Ide- og Formidlingscenter, hvor de gode erfaringer kan formidles til interesserede aktører. Centret er i alle praktiske NVL's hjemmeside. I de interviews, evaluator har gennemført, er kendskabet til Ide- og Formidlingscentret ganske begrænset. Det er således uklart, i hvilken udstrækning Ide- og Formidlingscentret som initiativ fungerer som en strategisk platform for formidling til kommuner uden for NVL's virkeområde.

4. NVL'S ARBEJDE I EN KONTEKST

I nærværende kapitel sættes NVL's aktiviteter og ydelser ind i en kontekst med andre aktørers praksis samt lignende initiativer og projekter. Formålet med denne del af evalueringen er at undersøge, om NVL's arbejde differentierer sig fra andre indsatser og projekter, der adresserer den overordnede problemstilling, forbundet med læse-, skrive- og regnevanskeligheder blandt voksne beskæftigede i Danmark. Denne kontekstualisering vil blive gennemført på to måder, som beskrives nærmere i det følgende.

For det første har evaluator som led i evalueringen gennemført *deep dives* i to kommuner uden for og fire kommuner inden for NVL's virkeområde. Det har vi først og fremmest gjort for at få forskellige perspektiver på NVL's praksis. I samme ombæring har vi også haft fokus på uddannelsesinstitutionernes praksis og har sammenholdt uddannelsesinstitutionernes praksis med *National Vidensopsamling om almen VEU*. Fokus her har været at afdække, om uddannelsesinstitutionerne inden for NVL's virkeområde har en praksis, der i højere grad flugter med god praksis, jf. vidensopsamlingen, sammenholdt med uddannelsesinstitutionerne udenfor.

For det andet har vi foretaget en afdækning af aktiviteter, projekter og initiativer på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne, der har samme formål som NVL / arbejder inden for samme felt. Formålet har overordnet været at undersøge, om de aktiviteter og ydelser, som NVL leverer inden for de tre spor, 1) Virksomhedsvendt arbejde 2) Vidensudvikling og vidensspredning 3) Facilitering af Netværk, tilsvarende leveres af andre aktører.

Det er vigtigt for evaluator at understrege, at delanalysen foretages på et overordnet niveau. Evaluator tager udgangspunkt i de tre overordnede spor, NVL arbejder med. Med det udgangspunkt afdækkes det, om andre aktører løfter lignende overordnede opgaver. Analysen i nærværende kapitel er funderet i desk research og det kvalitative data. På den baggrund vurderer evaluator, om initiativer og projekter på tværs af den offentlige sektor løfter lignende opgaver som NVL. Det er dog ikke muligt at afdække inden for evalueringens ramme, om opgaverne løftes med samme metodik og kvalitet. Det er dog muligt at sammenligne den observerede praksis med den praksis, der er afdækket og beskrevet i vidensopsamlingen.

4.1 Sammenligning af observeret praksis med vidensopsamlingen

Som led i de gennemførte *deep dives* uden for og inden for NVL's virkeområde har evaluator gennemført interviews med uddannelsesinstitutioner og virksomheder. Her har vi haft fokus på uddannelsesinstitutionernes praksis i forhold til at opsøge virksomheder og gennemføre undervisning. Disse indtryk er sammenholdt med, hvad der er udpeget som virksom praksis i *National vidensopsamling om almen VEU*. Resultaterne fra vidensopsamlingen er gengivet i figur 4-1 på næste side.

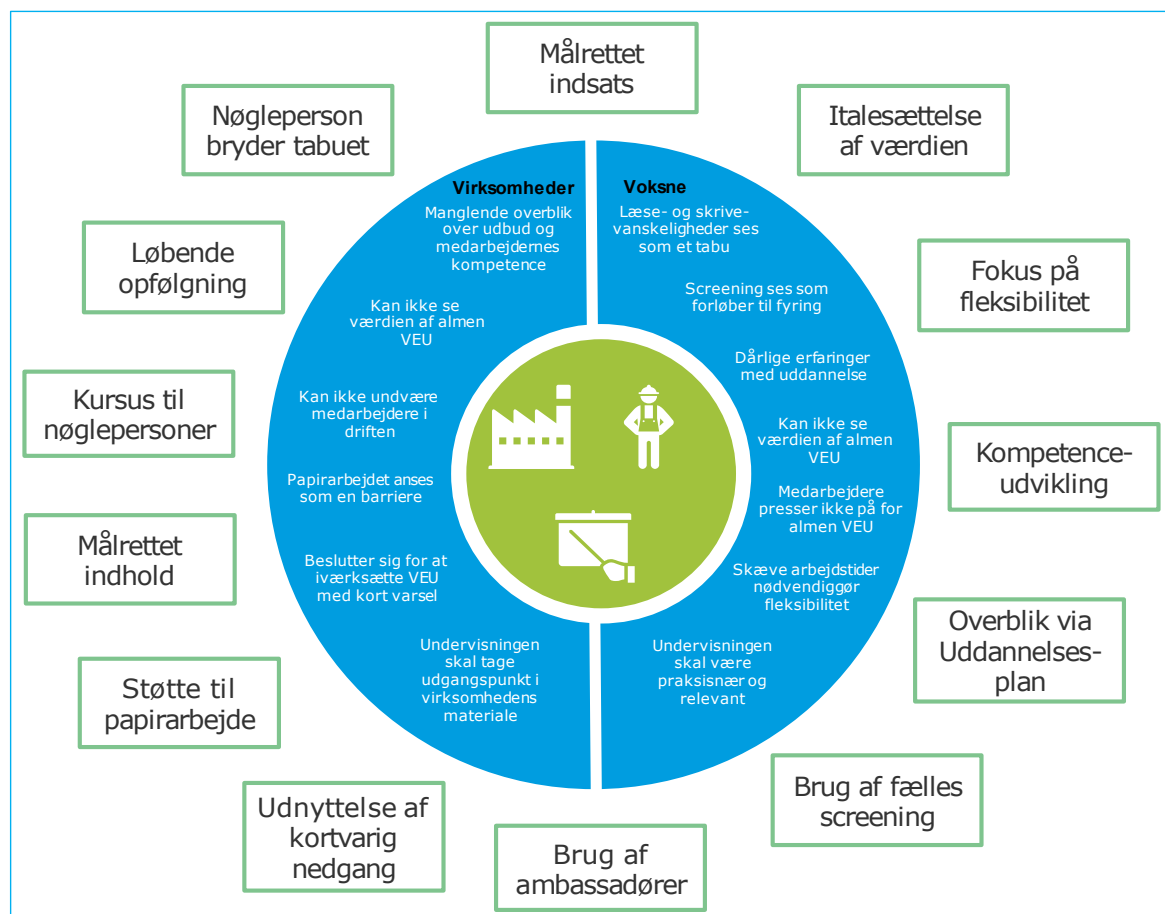
Evaluator har gennemført interviews hos to udbydere af almen VEU uden for NVL's virkeområde. Når man kortlægger de greb og den praksis, som disse uddannelsesinstitutioner anvender, og sammenholder med tilgangen til at motivere ansatte og ledere på virksomhederne til at investere tid og ressourcer i almen VEU inden for NVL's virkeområde, kan der ikke konstateres betydelige forskelle i forhold til den praksis, der anvendes inden for NVL's virkeområde.

De uddannelsesinstitutioner, hvor der er foretaget *deep dives* uden for NVL's virkeområde, anvender i samme udstrækning virksom praksis, som uddannelsesinstitutioner inden for NVL's område gør. For så vidt angår den konkrete praksis for virksomhedsvendt arbejde, indikerer kortlægningen f.eks., at uddannelsesinstitutionerne uden for området også benytter sig af kurser for nøglepersoner, informationsarrangementer med uddannelsesambassadører samt fælles screening og individuel opfølgning. Derudover benytter uddannelsesinstitutionerne uden for NVL's virkeområde sig også af forskellige fleksibilitetsformer, herunder f.eks. forlagt undervisning og undervisning på forskellige tidspunkter af døgnet.

Disse resultater vidner om, at uddannelsesinstitutionerne arbejder proaktivt af egen drift med at styrke det virksomhedsvendte arbejde. Det gælder både i områder, hvor NVL arbejder og uden for NVL's virkeområde.

I den sammenhæng skal det imidlertid fremhæves, at de interviewede uddannelsesinstitutioner alle refererer til NVL som inspirationskilde i forhold til den praksis, som de har oparbejdet. Konkret henviser de til den arbejdsgang for virksomhedsvendt arbejde, som NVL arbejder med.

Figur 4-1: Virksom praksis, udpeget i vidensopsamling om almen VEU



Begge uddannelsesinstitutioner uden for NVL's virkeområde understreger, at NVL's tilgang til virksomhedsvendt arbejde er velkonceptualiseret, hvorfor de også anvender denne tilgang, når det er meningsfuldt. Derudover fremhæver aktører på uddannelsesinstitutionerne uden for NVL's område, at NVL-konsulenter har god erfaring med, hvordan kompetenceudvikling kan understøtte virksomhedernes strategier og forretningsudvikling. I de sammenhænge, hvor de har haft dialoger med NVL, fremhæver de, at denne indgående viden om, hvordan virksomheder tænker og agerer, er inspirerende for deres egen praksis.

I forlængelse heraf rejser der sig spørgsmålet om, hvorfor kommunerne uden for NVL's virkeområde ikke benytter NVL. De gennemførte interviews indikerer, at NVL er lykkedes med at brede sig til de kommuner, hvor man har været meget aktive, eller hvor man har kunnet trække på et professionelt netværk. Det er de respektive byråd, der skal træffe beslutning om, hvorvidt man ønsker at benytte NVL. Evalueringen peger på, at NVL er lykkedes med at brede sig de steder, hvor man var aktiv og / eller de steder, hvor NVL har haft held til at få formuleret et behov til de respektive byråd.

Sammenfattende peger sammenligningen af praksis på, at der ikke er betydelige forskelle i den praksis, som uddannelsesinstitutionerne arbejder med uden for og inden for NVL's virkeområde. I stedet er det evaluators vurdering, at drivkraften for at uddannelsesinstitutionerne anvender den

praksis, der i vidensopsamlingen udpeges som virksom praksis, beror på ledelsesmæssige prioriteringer på de enkelte uddannelsesinstitutioner. Dette beror på, at flere af de greb og metoder, der udpeges i vidensopsamlingen, i varierende udstrækning er udgiftsdrivende. Det er f.eks. udgiftsdrivende for en uddannelsesinstitution, at man prioriterer ressourcer til at opsøge virksomheder og til at gennemføre nøglepersonkurser og informationsarrangementer. Om en uddannelsesinstitution prioriterer disse metoder, er en ledelsesprioritering i højere grad, end et produkt af om NVL arbejder i den pågældende kommune.

4.2 Sammenligning med indsatser i andre sektorer

I dette afsnit foretages en afdækning af aktiviteter, projekter og initiativer på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne. Formålet er at undersøge, om de aktiviteter og ydelser, som NVL leverer inden for de tre spor, 1) Virksomhedsvendt arbejde 2) Vidensudvikling og vidensspredning, 3) Facilitering af Netværk, tilsvarende leveres af andre aktører.

Spor 1: Virksomhedsvendt arbejde

NVL gennemfører, som beskrevet i kapitel 3, virksomhedsvendt arbejde med det formål at styrke virksomhedernes viden om mulighederne inden for FVU og OBU. Indsatsen skal klæde virksomhederne og medarbejderne på til at gennemføre en screening på en tryk måde. I sidste ende skal NVL's virksomhedsvendte arbejde medføre, at virksomhederne gennemfører almen kompetenceudvikling for de relevante medarbejdere.

Beskæftigelsessystemet, herunder specifikt jobcentrene, er et eksempel på en aktør, der har et stort fokus på virksomhedsopsøgende arbejde, hvor almen VEU også spiller en rolle. Det er ikke muligt at kvantificere, hvilket fokus jobcentrene specifikt har i forhold til at understøtte kompetenceafklaring og opkvalificering af medarbejdere på virksomhederne inden for FVU og OBU. En gennemgang af lovgivning, tilgængelige rapporter, gennemført i regi af dette projekt, indikerer imidlertid, at jobcentrene generelt har fokus på at understøtte alle typer af opkvalificering på virksomhederne.

Overordnet er jobcentrene pålagt at gennemføre virksomhedsservice med fokus på tre forskellige spor: 1) Rekruttering 2) Uddannelse og opkvalificering og 3) Fastholdelse af sygemeldte medarbejdere. Jobcentrene har som led i denne virksomhedsservice og den generelle opgave, de løfter, et omfattende samarbejde med virksomhederne. Det illustreres ved, at jobcentrene i 2018 gennemførte 230.000 placeringer i virksomhedsrettede forløb, herunder virksomhedspraktik og løntilskud. Det er forløb, der er etableret i dialog med virksomhederne og illustrerer graden af det opsøgende arbejde, som jobcentrene gennemfører årligt.

For så vidt angår spor 2 i jobcentrenes virksomhedsservice nævnt ovenfor, indbefatter det konkret, at landets 94 jobcentre er pålagt at tilbyde virksomhederne information og hjælp til at oprette målrettede opkvalificerings- og uddannelsesforløb til en nyansat medarbejder, der kommer fra arbejdsløshed. Det er ikke muligt at afdække i de tilgængelige registre, hvor stort et fokus jobcentrene har i forhold til at informere om mulighederne for almen VEU, når de er i dialog med virksomhederne. Evaluator har derfor gennemgået "Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats" samt tilgængelige rapporter om jobcentrenes virksomhedsservice og fokus på opkvalificering.⁶ Derudover er der som led i denne evaluering gennemført interviews med repræsentanter fra beskæftigelsessystemet. Der er dog alene tale om nedslag.

En gennemgang af de rapporter og håndbøger, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering har udgivet om jobcentrenes fokus på uddannelse og opkvalificering i deres virksomhedsservice, viser, at STAR påpeger nødvendigheden af et stærkt samarbejde med uddannelsesinstitutionerne og et bredt fokus på tværs af alle typer af uddannelse, herunder både almen og erhvervsrettet VEU, når

⁶ Rambøll (2017) *Survey af jobcentrenes virksomhedsservice*. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR). Højbjerg, Brauer og Schultz (2018) *Survey af jobcentrenes virksomhedsservice*. STAR. Mploy (2015) *God virksomhedsservice*. STAR. STAR (2017) *Metodehåndbog for virksomhedsservice – inspiration til ledere i jobcentret*.

jobcentrene gennemfører den virksomhedsopsøgende indsats. Det er dog tydeligt fra det gennemførte arbejde, at jobcentrene i størst udstrækning har fokus på servicespor 1, der blandt andet indbefatter etablering af virksomhedsrettede forløb.

Den gennemførte desk research indikerer imidlertid, at jobcentrene lokalt samarbejder med både erhvervsrettede og almene uddannelsesinstitutioner om det virksomhedsopsøgende arbejde. Et eksempel herpå er KUBE-samarbejdet i Ringkøbing-Skjern. KUBE er et tværorganisatorisk samarbejde mellem erhvervs konsulenterne fra Ringkøbing-Skjern Erhvervsråd, uddannelseskonsulenterne fra Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern⁷ og virksomhedskonsulenter fra jobcentret. I dette forum koordinerer repræsentanter fra de forskellige aktører løbende den virksomhedsopsøgende indsats. Det indbefatter blandt andet, at virksomhedskonsulenterne tænker hinanden ind i de virksomhedsbesøg, som de gennemfører. En virksomhedskonsulent fra jobcentret vil således også være opmærksom på, om virksomheden kan være interesseret i en screening af medarbejdernes almene kompetencer. Ser man ydermere isoleret på måden, konsulenter fra Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern arbejder med virksomhedsvendt arbejde, så illustrerer dette også en interessant case. Deres konsulenter er organiseret i Kompetencegruppen, der er en tværgående enhed. Deres metodik for virksomhedsvendt arbejde blev afdækket i forbindelse med *National vidensopsamling om almen VEU*. Når deres konsulenter laver virksomhedsvendt arbejde, repræsenterer de alle uddannelsesområder i uddannelsescentret. Det betyder, at de både tænker i erhvervsrettet uddannelse, almen uddannelse og efteruddannelse rettet imod ledelsen på virksomhederne. Denne måde at arbejde med voksen- og efteruddannelse på en sammenhængende måde blev udpeget som god praksis i vidensopsamlingen.

Erhvervsfremmesystemet er et andet område, hvor man fra Erhvervsstyrelsens side i vid udstrækning arbejder med at understøtte virksomhedsopsøgende arbejde med fokus på at løfte ufaglærte på virksomhederne til faglært – via blandt andet almen VEU. I regi af socialfondsprogrammet understøtter Erhvervsstyrelsen en lang række projekter, der på forskellige måder styrker den regionale konkurrenceevne og beskæftigelse i hele Danmark. En del af de midler, der bevilliges, tilgår projekter, hvor aktører på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemer samarbejder om at opsøge virksomheder. Formålet er i denne sammenhæng typisk at afdække kompetencebehovet blandt medarbejdere og understøtte, at virksomhedernes medarbejdere bliver opkvalificeret. Fokus er særligt på erhvervsrettede uddannelser, herunder både AMU og Erhvervsuddannelse for voksne (EUV). I den opsøgende indsats tænkes imidlertid også almen VEU ind, hvis det er nødvendigt for virksomhederne og deres medarbejdere.

⁷ Uddannelsescenter Ringkøbing-Skjern indbefatter også VUC Ringkøbing-Skjern.

Boks 4-1: Et sammenhængende voksen- og efteruddannelsessystem

Et væsentligt fund i *National vidensopsamling om almen VEU* (2018) var, at virksomheder som oftest ikke blot ønsker at iværksætte almen VEU. Deres behov for opkvalificering er mangefacetterede. Der kan være medarbejdere, der har behov for at løfte deres basale læse- og skrivefærdigheder, men derudover kan virksomheden også være interesseret i et erhvervsrettet forløb på AMU, samt kurser i ledelse inden for videregående voksen- og efteruddannelse. God praksis i den sammenhæng er, at den opsøgende aktør ikke kun tænker på sit egen institutionsspecifikke udbud. Den opsøgende aktør bør præsentere udbuddet på tværs af flere institutioner. Dernæst fremhævede vidensopsamlingen også, at man skal arbejde i et sammenhængende voksen- og efteruddannelsessystem, når f.eks. uddannelsesinstitutionerne hjælper virksomheder med en strategisk uddannelsesplanlægning. Det betyder konkret, at uddannelsesinstitutionerne skal hjælpe virksomhederne med at sammentænke uddannelsesforløb, hvor almen VEU bliver set som en trædesten videre i uddannelsessystemet og ind i f.eks. et AMU-forløb eller i sidste ende en EUV.

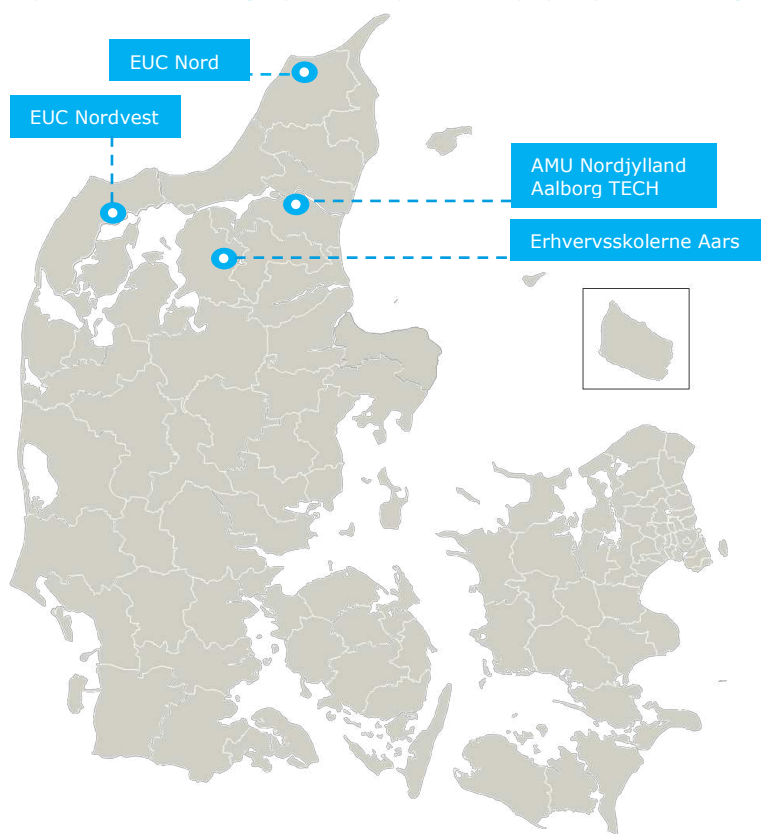
Denne måde at arbejde med et sammenhængende voksen- og efteruddannelsessystem er projekterne under socialfondsprogrammet et godt eksempel på. Vidensopsamlingen viste også, at man ser denne måde at arbejde på andre steder, f.eks. i KUBE-samarbejde i Ringkøbing-Skjern. I denne evaluering er der interviewpersoner, der har peget på, at NVL ikke altid lykkes med at arbejde med et sammenhængende voksen- og efteruddannelsessystem, som det er beskrevet ovenfor. Deres fokus kan nogle gange i for høj grad være isoleret på almen VEU.

I regi af denne evaluering har evaluatoren screenet de 234 projekter under Erhvervsstyrelsens socialfondsprogram for perioden 2014-2020. På den baggrund har vi udpeget fire projekter, hvor der er fokus på opsøgende virksomhedsvendt arbejde og opkvalificering af særligt ufaglærte til faglærte. Derudover har vi medtaget et projekt, der er blevet tildelt midler i regi af det kommende socialfondsprogram. Det er gjort for at illustrere sammenhængen i det fokus, Erhvervsstyrelsens har, på at løfte kompetencer blandt ansatte på de danske virksomheder.

Evaluatoren har i regi af denne evaluering været i telefonisk dialog med projektledelsen på alle fem projekter. De har bekræftet, at almen VEU er tænkt ind i det virksomhedsopsøgende arbejde. Projekterne er netværksbaserede. Det vil sige, at de fleste projekter har nogle overordnede partnere, men derudover organiserer uddannelsesinstitutioner sig i netværk sammen med aktører fra jobcentre, de faglige organisationer og erhvervsfremmesystemerne. Disse netværk bliver udgangspunktet for en dialog om særligt det virksomhedsopsøgende arbejde. Med det udgangspunkt er tilgangen, at hvis virksomhedskonsulenterne i dialogen med virksomhederne konstaterer et behov for screening af medarbejderne for læse- og skrivevanskeligheder, vil de inddrage en relevant udbyder af almen VEU. Formålet med de udpegede projekter er at løfte særligt ufaglært til faglært via EUV, og hvis læse- og skrivevanskeligheder står i vejen herfor, skal virksomhedskonsulenterne med andre ord som udgangspunkt løse dette.

Nedenfor er to af de fem projekter illustreret på Danmarkskort. De resterende tre projekter kan findes i bilag, hvor de ligeledes er gengivet med Danmarkskort og med korte beskrivelser. Partnerne i projekter er fremhævet for at vise den geografiske spredning og dækningsgrad af projekter. Projekternes arbejdsmetoder er kort beskrevet i boksene ved de indsatte Danmarkskort nedenfor. Derudover har evaluatoren lavet en tværgående syntese af, hvordan de udvalgte projekters arbejdsmetoder er, når man ser dem på tværs. Denne syntese af deres arbejdsgange er præsenteret med beskrivelse i figur 4-2 nedenfor.

Figur 4-2: Partnere i projektet "Vejen til varige job gennem kompetenceløft"



BESKRIVELSE: Projektet gennemføres fra 2015 til 2019. De samlede støtteberettigede udgifter er ca. 40,5 mio. kr. Målsætningen er blandt andet at løfte et større antal ufaglærte på virksomheder til faglært. Dette gøres gennem en konkret indsatsmodel, der overordnet indbefatter: 1) Virksomhedsvendt arbejde, 2) Kompetenceafdækning på virksomhederne, 3) Klargøring til uddannelse, herunder RKV og evt. almen VEU samt 4) Overgang til EUV.

Projektet udgøres af fem partnere. Foruden partnerne bidrager en lang række lokale aktører særligt i det virksomhedsvendte arbejde. Repræsentanter fra uddannelsesinstitutioner, jobcentre, kommunal erhvervsservice, erhvervsfremmesystemet og de faglige organisationer indgår i disse tværgående samarbejdskonstellationer. Man mødes som udgangspunkt fire gange årligt, hvor erfaringer fra gennemførte virksomhedsbesøg drøftes, der deles viden, og virksomhedsbesøg planlægges.

Almen VEU indgår i projektet, hvis kompetenceafdækningen og dialogen med den enkelte ansatte viser, at vedkommende har læse- og/eller skrivemangler. I disse situationer vil koordinatoren på en af de fem partnerinstitutioner understøtte, at vedkommende bliver koblet med en udbyder af almen VEU.

Figur 4-3: Partnere i projektet "Vejen til erhvervsfaglig uddannelse og vækst"



BESKRIVELSE: Projektet gennemføres fra 2019 til 2022. De samlede støtteberettigede udgifter er ca. 19,5 mio. kr. Målsætningen er på linje med projektet ovenfor, herunder at løfte et større antal ufaglærte på virksomheder til faglært. Dette gøres gennem en konkret indsatsmodel, der overordnet indbefatter: 1) Virksomhedsvendt arbejde, 2) Kompetenceafdækning på virksomhederne, 3) Klargøring til uddannelse, herunder RKV og evt. almen VEU samt 4) Overgang til EUV. I dette projekt er der derudover inkluderet et stort fokus på udvikling af kommunikationsmateriale om muligheder og veje ind i EUV.

Projektet udgøres af en lang række partnere på tværs af sektorer. Foruden de partnere, der er illustreret, arbejdes der i projektet på at tilknytte 4-6 VUC'er.

Almen VEU indgår i projektet på linje med projektet ovenfor, hvis kompetenceafdækningen og dialogen med den enkelte ansatte viser, at vedkommende har læse- og/eller skrivemangler. I disse situationer vil koordinatoren på en af de fem partnerinstitutioner understøtte, at vedkommende bliver koblet med en udbyder af almen VEU.

Nedenfor vil vi kort udfolde en tværgående betragtning for, hvordan projekterne arbejder. Disse socialfondsprojekter er store, når man gør de støtteberettigede udgifter op; det vil sige midler fra Erhvervsstyrelsen og medfinansiering fra partnerne i projektet. Sammenlagt indbefatter de fem projekter støtteberettigede udgifter for i alt ca. 124 mio. kr. Det er ca. 124 mio. kr., der over

projektperioderne understøtter flere forhold, men det primære formål med midlerne er at understøtte det virksomhedsopsøgende arbejde med fokus på opkvalificering af voksne på virksomhederne.

Når man gennemfører en tværgående analyse af projekternes projektbeskrivelser og deres indsatsmodeller, finder man følgende fællestræk:

Figur 4-4: Arbejdsgange i de udvalgte socialfondsprojekter



De fleste af projekterne indbefatter således, at aktører på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne arbejder med at koordinere det virksomhedsopsøgende arbejde. Det vil ofte være lokalt eller regionalt forankret. I projektet KOMPETENCEFORSYNING midt arbejder man således med Lokale Koordineringssamarbejder (LKS'er), der koordinerer den virksomhedsvendte indsats. På linje med KUBE-samarbejdet beskrevet tidligere, vil det ofte være repræsentanter fra uddannelsesinstitutioner og til dels jobcentret, der løbende mødes og koordinerer den virksomhedsopsøgende indsats og de kompetenceudviklingsforløb, der følger af den opsøgende indsats.

Den virksomhedsopsøgende indsats har i de fleste projekter til formål bredt set at afdække virksomhedernes kompetencebehov og sammen med virksomhederne at udpege den eller de medarbejdere, som har behov for et kompetenceløft. Socialfondsprojekterne vil ofte have fokus på at få ansatte på virksomhederne ind på EUV. For nogle voksne kan der være behov for trædesten ind i en uddannelse. Det kan være relevant, at man foretager en RKV, eller at vedkommende deltager på et AMU-kursus inden overgang til EUV'en. Derfor indeholder flere projekter også en klargøringsfase. Heri kan også ligge, at medarbejderne får løftet deres almene kompetencer, hvis det er nødvendigt, for at man kan gå videre i en EUV. Afslutningsvist overgår de ansatte til en uddannelse.

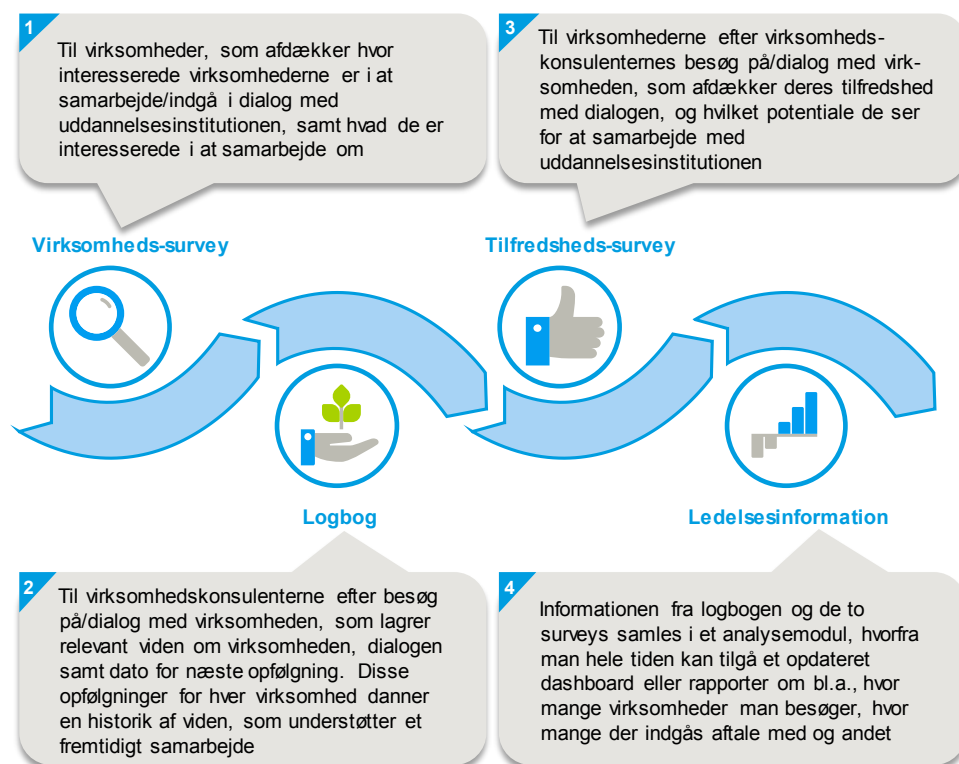
Spor 2: Vidensudvikling og spredning

NVL udarbejder løbende en række koncepter og værktøjer, som skal inspirere virksomhederne til at løfte de almene kompetencer blandt deres medarbejdere. Et eksempel herpå er de branchefoldere, som NVL har udarbejdet. Dernæst understøtter NVL også uddannelsesinstitutionerne i deres virksomhedsvendte arbejde. Det gør de gennem f.eks. branchefolderne og videoklip af gode cases; begge redskaber, som uddannelsesinstitutionerne bruger i det virksomhedsvendte arbejde. Derudover har NVL også udarbejdet egentlige koncepter for arbejdsgange, som uddannelsesinstitutionerne benytter sig af. Der er således mange uddannelsesinstitutioner (jf. kapitel 3), der peger på,

at de følger NVL's model for virksomhedsvendt arbejde, når de opsøger og går i dialog med virksomheder. Evaluators tværgående screening peger på, at der også er andre aktører på området, som arbejder med at udvikle ny viden og koncepter samt spredning heraf.

De projekter, som finansieres i regi af **erhvervsfremmesystemet**, arbejder også i forskellig udstrækning med at udvikle viden, værktøjer og koncepter, der styrker særligt det virksomhedsvendte arbejde. Et eksempel herpå er projektet *Vejen til varige job gennem kompetenceløft*, illustreret tidligere. I dette projekt havde de en udfordring med at udsøge virksomheder til besøg. Man oplevede, at mange virksomheder afviste et møde om opkvalificering. Med det udgangspunkt har man i dette projekt sammen med en række samarbejdspartnere udviklet en platform for data-drevet virksomhedsopsøgende arbejde. Systemet er præsenteret i nedenstående figur:

Figur 4-5: Værktøj, udviklet i regi af socialfondsprogrammet



Den konkrete platform ovenfor er en onlineplatform, som alle uddannelsesinstitutioner i projektet har adgang til. På denne platform ligger der en liste med alle virksomheder i institutionernes område. Uddannelsesinstitutionerne vælger de virksomheder, de vil i kontakt med, og fra platformen udsendes surveys til virksomhederne, hvor der er mulighed for at tilkendegive, om man vil have besøg. På baggrund af svarene kan uddannelsesinstitutionerne i samarbejde målrette den virksomhedsopsøgende indsats. Dernæst indeholder platformen blandt andet mulighed for at indføre relevante oplysninger fra kontakten med virksomheder (aftaler mv.).

Inden for den **almene uddannelsessektor** er der også andre end NVL, der er begyndt at arbejde aktivt med at udvikle viden, redskaber og koncepter til gavn for uddannelsesinstitutionerne. Et konkret eksempel herpå er VUC Erhverv. VUC Erhverv består af et sekretariat med en leder og to erhvervs konsulenter. Derudover indebærer VUC Erhverv, at hvert af de 29 VUC'er har forpligtet på at udpege én VEU ansvarlig. Sekretariatet koordinerer med udgangspunkt i dialog med disse erhvervs konsulenter henvendelser fra virksomhederne. Foruden koordinerende funktion udvikler sekretariatet også redskaber og viden, der blandt andet skal understøtte det virksomhedsvendte arbejde. Konkret arbejder de med at producere korte videoklip, hvor man beskriver VUC'ernes tilgang til almen VEU på virksomhederne. Dernæst har de produceret klip med tidligere kursister, der fortæller deres historier.

VUC Erhverv arbejder også med konceptudvikling og understøttelse af arbejdsgangene på VUC'erne. Formålet er, at når en landsdækkende virksomhed vælger VUC som leverandør af kurser, vil den opleve en ensartet og genkendelig tilgang på tværs af sine afdelinger. Som et bidrag til dette har VUC Erhverv udviklet arbejdsgangskoncepter for afvikling af almen VEU på virksomhederne. Det skal fungere som redskaber for særligt VUC'ernes virksomhedsvendte arbejde.

Dette delafsnit illustrerer den metode- og redskabsudvikling, der foretages på tværs af offentlige institutioner og organisationer. NVL har udviklet en række koncepter og redskaber, som de har været eksponenter for. Det er koncepter og redskaber, som uddannelsesinstitutionerne kender og anvender. Men afsnittet ovenfor illustrerer, at NVL ikke er de eneste, der udvikler og spreder nye koncepter og redskaber, der kan benyttes til at understøtte arbejdet med at sikre, at virksomhedernes almene kompetencer løftes. Denne udvikling ser man også i vid udstrækning hos andre aktører.

Spør 3: Facilitering af netværk

Facilitering af netværk indbefatter det arbejde, NVL laver med at koordinere og afvikle kommune- og branchespecifikke netværk. Dernæst står de for at planlægge og afvikle temadage og konferencer. I modsætning til de andre spor i NVL's arbejde behandlet ovenfor, er det mindre tydeligt i denne kortlægning, at der er andre organisationer og institutioner på tværs af den offentlige sektor, der arbejder med aktiviteter under dette spor.

På tværs af beskæftigelses-, uddannelses- og erhvervsfremmesystemerne afvikles der i vid udstrækning temadage, der også har fokus på almene kompetencer blandt virksomhedernes medarbejdere. Arbejdsmarkedskontorene under Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, placeret i henholdsvis Aalborg, Odense og Roskilde, afvikler løbende temadage. Fokus her er også på uddannelsesordninger for beskæftigede, herunder også på det almene område. Derudover har de gennemførte interviews med uddannelsesinstitutioner uden for og inden for NVL's virkeområde vist, at uddannelsesinstitutioner i en vis udstrækning selv arbejder med at etablere virksomhedsnetværk. Uddannelsesinstitutioner og repræsentanter herfra indgår også på forskellige måder i netværk med virksomheder, andre uddannelsesinstitutioner mv. For eksempel består de gamle VEU-centre delvist forskellige steder i landet. Det indebærer, at alle eller nogle af de uddannelsesinstitutioner, der indgik i VEU-centrene, stadig mødes og koordinerer blandt andet virksomhedsopsøgende arbejde, har drøftelser om udbud og indhold af undervisningen.

4.3 Delkonklusion

I nærværende kapitel er NVL's aktiviteter og ydelser blevet sat ind i en kontekst med andre aktørers praksis samt lignende initiativer og projekter. Formålet med delanalysen har været at undersøge, om NVL's arbejde differentierer sig fra andre indsatser og projekter, der adresserer den overordnede problemstilling, forbundet med læse-, skrive- og regnevanskeligheder blandt voksne beskæftigede i Danmark.

Først og fremmest konkluderer evaluatoren, at der ikke synes at være grundlæggende forskel på den praksis, evaluatoren ser på uddannelsesinstitutioner indenfor og udenfor NVL's virkeområde. På tværs af de uddannelsesinstitutioner, som evaluatoren har interviewet, er der et stort kendskab til virksom praksis, som det er kortlagt i vidensopsamlingen fra 2018. De uddannelsesinstitutioner, som ligger inden for NVL's virkeområde, har således i lige så høj grad en praksis, som flugter med virksom praksis, sammenlignet med uddannelsesinstitutioner uden for NVL's virkeområde. Evaluatoren vurderer, at uddannelsesinstitutionernes praksis og prioritering af arbejdet med at motivere virksomheder og ansatte til at investere i almen VEU er i højere grad en konsekvens af prioriteringen hos ledelsen på de enkelte institutioner, end det er et produkt af, at NVL virker i kommunen.

Dernæst er det evaluators vurdering, at NVL ikke løfter opgaver, der er væsentligt anderledes end de opgaver, som aktører inden for uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne løfter. De opgaver, som NVL løfter i relation til 1) Virksomhedsvendt arbejde, 2) Vidensudvikling og vidensspredning og 3) Netværksfacilitering, er opgaver, som de andre aktører også løfter. NVL's

arbejde kan således siges at være en indsats, der 'ligger ovenpå' det arbejde, som aktører på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne løfter i forvejen. Dette underbygges af surveydata, der ligger til grund for denne evaluering. Her svarer næsten alle uddannelsesinstitutioner, at NVL's virksomhedsvendte arbejde ikke har indflydelse på, hvor mange ressourcer de allokerer til det virksomhedsvendte arbejde. Uddannelsesinstitutionerne arbejder med andre ord virksomhedsvendt – upåagtet om NVL arbejder i uddannelsesinstitutionernes virkeområde eller ej.

Datagrundlaget for evalueringen muliggør ikke en dybdegående sammenligning af kvaliteten af den praksis som NVL's og aktører inden for uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne udfører. Det er dog muligt at sammenholde praksis med erfaringerne fra *National vidensopsamling om almen VEU*. I denne vidensopsamling blev virksom praksis beskrevet via praksiskortlægninger og et omfattende litteraturreview. Det giver således et referencepunkt for, hvad der kan karakteriseres som virksom praksis, når man forsøger at motivere virksomheder og ansatte til at investere i almen VEU.

Konklusionen er i denne sammenhæng, at der er indikationer på, at både NVL og aktørerne inden for uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne arbejder i tråd med den virksomme praksis, der blev kortlagt i *National vidensopsamling om almen VEU*. Det giver sig udslag i, at NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde indeholder praksis, der i vid udstrækning flugter med virksom praksis, som det blev kortlagt i vidensopsamlingen. I vidensopsamlingen blev det f.eks. fremhævet som virksomt, at man afvikler nøglepersonkurser og informationsarrangementer, når man forsøger at motivere virksomheder og ansatte til at benytte mulighederne inden for almen VEU.

NVL benytter således virksom praksis, men det gør aktører inden for uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne også. Tager man til en start uddannelsesinstitutionerne, så er de alle hver især bekendt med virksom praksis. De anvender også disse greb i varierende grad, herunder f.eks. forlagt undervisning, fleksibilitet i forhold til tidspunkt for afvikling af undervisning, fleksibilitet i antallet af kursister, informationsarrangementer mv. Det er dog også vurderingen, at der er aktører, der udvikler nye metoder for særligt virksomhedsvendt arbejde. Her kan man fremhæve socialfondsprojektet Vejen til varige job gennem kompetenceløft forankret i Nordjylland. Her har man udviklet en platform for datadrevet virksomhedsopsøgende arbejde, hvor parterne samarbejdede om at sende målrettede surveys til virksomheder, som de vil i kontakt med. Virksomhederne svarer i den sammenhæng, om de vil kontaktes af en uddannelsesinstitution, og i så fald, hvad de vil i dialog med dem om. Som det er i dag, udsøger langt de fleste aktører virksomheder igennem netværk og via phoner-kampagner. Den platform er således en ny tilføjelse til de eksisterende værktøjer for virksomhedsudsøgning.

5. RESULTATER AF NVL'S ARBEJDE

I dette kapitel præsenterer evaluators analyser, der afdækker resultaterne af NVL's arbejde, herunder hvordan interessenterne vurderer NVL's indsats. Evaluator anvender løbende forandringsteorien som referencepunkt for vurdering af graden af målopfyldelse.

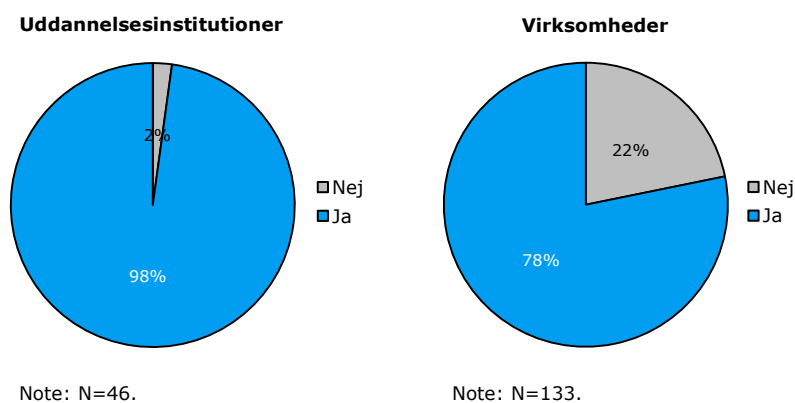
Datagrundlaget er to surveys, besvaret af henholdsvis virksomheder og uddannelsesinstitutioner, samt kvalitative interviews fra seks deep dives og 15 telefoninterviews med relevante interessenter. Spørgeskemaet er for både virksomheder og uddannelsesinstitutioner udformet sådan, at de først skulle tilkendegive, hvilke af de tre spor, de har gjort brug af: 1) Virksomhedsvendt arbejde, 2) Vidensudvikling og spredning eller 3) Facilitering af netværk. Hvis de tilkendegav, at de gjorde brug af et af de tre spor, blev de efterfølgende spurgt ind til kvaliteten af det pågældende fokusområde, og derfor vil antallet af respondenter variere inden for de tre spor. Det bidrager til, at der i nogle af opgørelserne er et relativt lavt antal respondenter.

Indledningsvist beskrives uddannelsesinstitutionernes samt virksomhedernes brug af NVL's aktiviteter og ydelser. Efterfølgende er kapitlet struktureret med udgangspunkt i NVL's tre spor, som nærmere beskrevet i kapitel 3. Dernæst følger en opsummering og vurdering af, hvorvidt målsætningerne for NVL's arbejde, der fremgår af forandringsteorien, synes at være opfyldt. Slutteligt indeholder kapitlet interessenternes tilfredshed med NVL's aktiviteter og ydelser.

5.1 Anvendelse af NVL's ydelser og aktiviteter

Tabel 5-1 viser andelen af uddannelsesinstitutioner og virksomheder, der har modtaget surveyen, og som har gjort brug af NVL's ydelser inden for de seneste tre år.

Tabel 5-1: Brug af NVL's ydelser og aktiviteter



Af figuren fremgår det, at 98 pct. af uddannelsesinstitutionerne og 78 pct. af virksomhederne har gjort brug af NVL's ydelser og aktiviteter. I surveyen er de 28 virksomheder, som har svaret "nej" til, at de gør brug af NVL's ydelser, blevet spurgt til, hvorfor ud fra nogle faste svarkategorier i surveyen. Her kan vi se følgende:

- Otte virksomheder har krydset af i svaret: "Vi har ikke arbejdet med at løfte kompetencerne blandt vores medarbejdere, så vi har ikke behov for Netværkslokomotivets ydelser og aktiviteter".
- Syv virksomheder har krydset af i svaret: "Netværkslokomotivet tilbyder ikke aktiviteter eller ydelser, som var relevante for vores arbejde med at løfte de almene kompetencer blandt vores medarbejdere".
- Fire virksomheder har krydset af i svaret: "Vi har arbejdet med at løfte de almene kompetencer blandt vores medarbejdere i samarbejde med andre aktører (f.eks. uddannelsesinstitutioner, de faglige organisationer mv.).

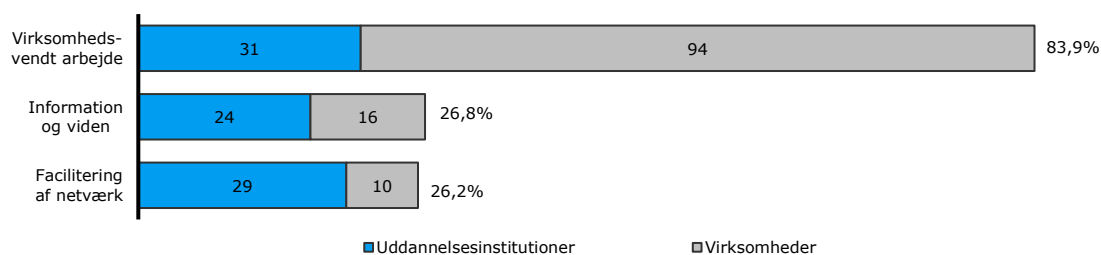
- To virksomheder har krydset af i svaret: " Vi mangler kendskab og viden om Netværkslokomotivets ydelser og aktiviteter til at gøre brug af dem i vores arbejde".
- Syv virksomheder har krydset af i "Andet".

Der er kun én uddannelsesinstitution, som har svaret "nej" til, at de bruger NVL's ydelser, og de har yderligere svaret, at: "Vi har som uddannelsesinstitution selv løftet de opgaver, som NVL arbejder med".

Det er vanskeligt at vurdere, om virksomhedernes svar er udtryk for, at man finder NVL's aktiviteter og ydelser brugbare. Når to virksomheder svarer, at de arbejder med at løfte de almene kompetencer blandt medarbejdere i samarbejde med andre aktører, kan det godt være udtryk for, at NVL tidligere har skabt et match mellem f.eks. en virksomhed og en uddannelsesinstitution. Det kan også være udtryk for, at man ikke vurderer, at NVL's arbejde med at matche virksomheder og uddannelsesinstitutioner er nødvendig.

Tabel 5-2 beskriver fordelingen af de adspurgte uddannelsesinstitutioner og virksomheder, der gør brug af NVL inden for de tre spor: *Virksomhedsvendt arbejde*, *Vidensudvikling og spredning* samt *Facilitering af netværk*.

Tabel 5-2: Brug af aktiviteter og ydelser inden for NVL's tre spor



Note: Datagrundlaget består både af uddannelsesinstitutioner og virksomheder, som er stillet de samme multiple choice spørgsmål. N=149.

Det generelle billede er, at det er forskelligt, hvad henholdsvis virksomheder og uddannelsesinstitutioner bruger NVL til. Det generelle billede er dog, at NVL's virksomhedsvendte arbejde er det spor, som den største andel af interessenter benytter sig af. Sammenlagt benytter ca. 84 pct. af respondenterne ydelser og aktiviteter inden for det virksomhedsvendte arbejde. Det gør sig særligt gældende for virksomhederne. Til forskel fra virksomhederne gør uddannelsesinstitutionerne brug af alle tre fokusområder. Samlet set er der færrest, som gør brug af ydelser og aktiviteter under facilitering af netværk.

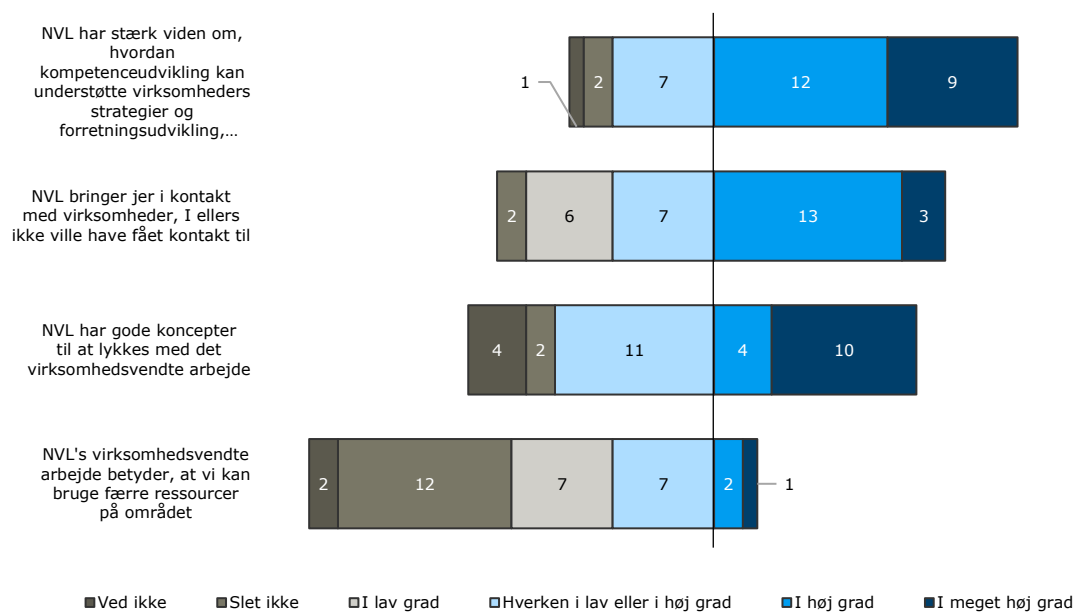
5.2 Virksomhedsvendt arbejde

Tabel 5-3 på næste side viser uddannelsesinstitutionernes vurdering af kvaliteten af det virksomhedsvendte arbejde med fokus på NVL's viden, hjælp med kontakt til virksomheder, koncept og ressourcer.⁸

Det overordnede billede er, at NVL har en stærk viden relateret til, hvordan almen VEU kan understøtte virksomhedernes strategier, som uddannelsesinstitutionerne inspireres af. Det fremgår samtidig, at kun cirka halvdelen af uddannelsesinstitutionerne (14 ud af 31) vurderer, at NVL har gode koncepter for det virksomhedsvendte arbejde, og 16 oplever, at NVL's virksomhedsvendte arbejde bringer uddannelsesinstitutionerne i kontakt med flere virksomheder, end de ellers selv ville have fået kontakt til.

⁸ Der er kun 31 uddannelsesinstitutioner, der har svaret på disse spørgsmål, så svarene opgøres ikke i procenter.

Tabel 5-3: Uddannelsesinstitutionernes vurdering af det virksomhedsvendte arbejde



Note: N=31.

Tabel 5-3 viser, at den mest positive vurdering relaterer sig til NVL's viden om, hvordan kompetenceudvikling kan understøtte virksomheders strategier og forretningsudvikling. De kvalitative interviews bakker op om dette fund. Særligt de mindre uddannelsesinstitutioner finder inspiration i NVL's viden om virksomhedernes behov.

På de mindre uddannelsesinstitutioner har de ofte få konsulenter ansat til at varetage opgaven med det virksomhedsvendte arbejde. Disse konsulenter efterspørger sparringspartnere til det virksomhedsvendte arbejde. Det bidrager NVL's konsulenter med. Derudover påpeger flere af interviewpersonerne også, at NVL er dygtige til projektledelse og projektkoordinering (se boks for uddybende beskrivelse).

En uddannelsesinstitution beskriver, hvordan de i samarbejde med NVL har arbejdet med opkvalificering af medarbejdere i Forsvarets hovedværksteder. NVL varetog projektledelsen og havde en koordinerende rolle, hvor de benyttede deres koncept for virksomhedsvendt arbejde. Projektet foregik på tværs af forskellige uddannelsesinstitutioner i hele landet, hvilket muliggjorde en helhedsorienteret indsats.

På den anden side viser tabel 5-3 imidlertid også, at NVL i mindre grad tilfører uddannelsesinstitutionerne værdi i forhold til, om uddannelsesinstitutionerne vurderer, at NVL bringer uddannelsesinstitutionerne i kontakt med virksomheder, de ellers ikke ville have fået kontakt med. Det vidner om en udfordring i NVL's arbejde, der går igen i både de kvalitative og kvantitative data; NVL lykkes med at sprede viden og har koncepter for virksomhedsvendt arbejde mv., men de har udfordringer med at understøtte, at de ansatte rent faktisk får løftet deres almene kompetencer. Det er evaluators vurdering, at denne udfordring skal ses i sammenhæng med NVL's praksis for virksomhedsvendt arbejde og NVL's styringsgrundlag. Denne sammenhæng udfoldes yderligere nedenfor i dette kapitel.

I tabel 5-3 kan det konstateres, at det kun er 14 af de 31 uddannelsesinstitutioner, der vurderer, at NVL har et godt koncept til at lykkes med det virksomhedsvendte arbejde. Det står i kontrast til de kvalitative data. I de kvalitative data tegner der sig generelt et billede af, at NVL's koncept er anvendeligt og virkningsfuldt. NVL's koncept opfattes som velafprøvet, og konceptet danner også udgangspunkt for det opsøgende arbejde hos flere af de interviewede uddannelsesinstitutioner. En

tolkning på resultaterne i tabel 5-3 kan findes i interviews, gennemført med nogle af uddannelsesinstitutionerne og interessenterne, som påpeger, at NVL's koncept primært er brugbart på de store virksomheder. Det skyldes ifølge respondenterne, at konceptet med kurser for nøglepersoner, informationsarrangement, fællesscreening osv. er forholdsvis ressourcekrævende. Det betyder, at virksomheden skal have en betydelig medarbejdervolumen og ideelt set en HR-afdeling. Denne betragtning underbygges af tabel 5-4 nedenfor.

Tabel 5-4: Virksomheder i NVL's register, sammenholdt med hele populationen og opdelt på størrelse

Virksomhedsstørrelse	Population i NVL's register antal (pct.)	Alle danske virksomheder* antal (pct.)
5-9 ansatte	16 (8,9 pct.)	36.424 (39,3 pct.)
10 til 19 ansatte	41 (22,9 pct.)	26.305 (28,4 pct.)
20 til 49 ansatte	45 (25,1 pct.)	19.575 (21,1 pct.)
50 til 99 ansatte	45 (25,1 pct.)	6.251 (6,7 pct.)
100 til 199 ansatte	20 (11,2 pct.)	2.717 (2,9 pct.)
200 ansatte eller derover	12 (6,7 pct.)	1.412 (1,5 pct.)
Total	179 (100 pct.)	92.684 (100 pct.)

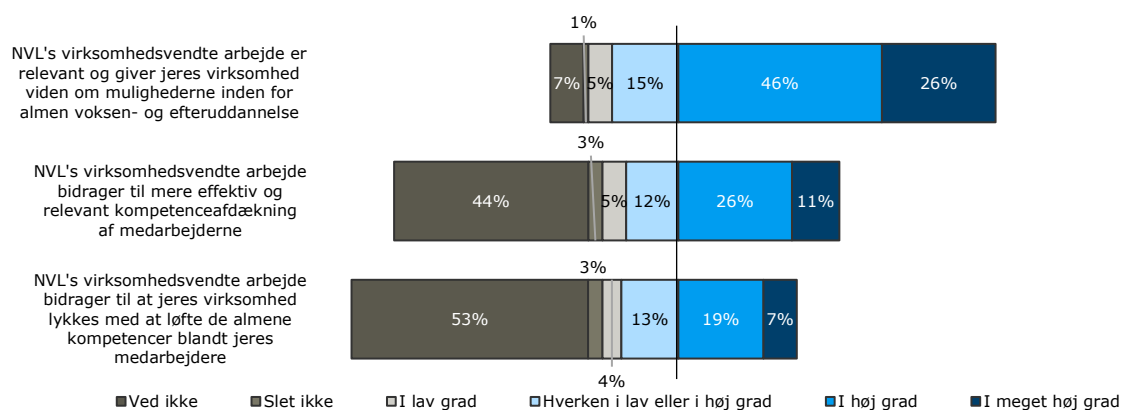
Sammenligningen på virksomhedsstørrelse er kun foretaget for virksomheder med flere end 5 ansatte.

Tabellen indeholder virksomhederne i NVL's register, hvor der var et p-nummer, der muliggjorde at finde virksomhedernes baggrundsplysninger i de offentligt tilgængelige registre. I tabellen er fordelingen af virksomheder på størrelse opgjort og sammenholdt med fordelingen på størrelsen blandt alle danske virksomheder. Af tabellen fremgår det, at de mindre virksomheder i denne opgørelse (5-19 ansatte) er markant underrepræsenteret, sammenlignet med alle danske virksomheder. Modsat illustrerer de mørkeblå rækker, at virksomheder med mere end 20 ansatte alle er overrepræsenteret i NVL's register. Dette indikerer således, at NVL's virksomhedsvendte arbejde primært er målrettet de mellemstore og store virksomheder. Det kan have flere forklaringer. En af disse kan være, som nævnt ovenfor, at NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde fungerer bedre i forhold til større virksomheder. Konceptet er relativt ressourcekrævende for virksomhederne, og det er typisk de store virksomheder, som har en uddannelsesansvarlig og/eller en HR-afdeling, der kan understøtte processen og NVL's koncept.

Det sidste spørgsmål i tabel 5-3 afdækker, hvorvidt uddannelsesinstitutionerne vurderer, at det virksomhedsvendte arbejde, NVL udfører, betyder, at de som organisation bruger færre ressourcer på virksomhedsvendt arbejde. Ser man på uddannelsesinstitutionernes svar er dette ikke tilfældet.

I tabellen nedenfor er fokus på virksomhedernes vurderinger af NVL's virksomhedsvendte arbejde. Her fremgår virksomhedernes vurdering af kvaliteten af det virksomhedsvendte arbejde, opgjort på tre parametre: 1) Om det virksomhedsvendte arbejde tilfører relevant viden, 2) Om det bidrager til en mere effektiv og relevant kompetenceafdækning og 3) Om det virksomhedsvendte arbejde bidrager til at løfte de almene kompetencer blandt virksomhedens medarbejdere.

Tabel 5-5: Virksomhedernes vurdering af kvaliteten af det virksomhedsvendte arbejde



Note: N=94.

Som ovenfor viser der sig i svarene et billede af, at NVL lykkes med at tilføre viden i det virksomhedsvendte arbejde mv. Til gengæld har de udfordringer med at understøtte, at ansatte rent faktisk får løftet deres almene kompetencer.

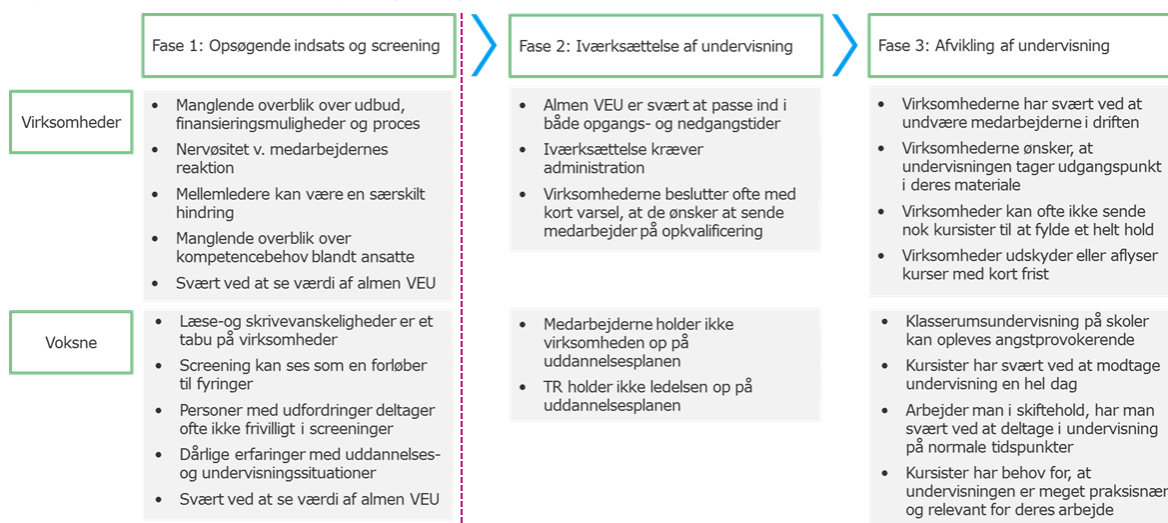
Af tabellen fremgår det således, at virksomhederne generelt er mest positive over for det virksomhedsvendte arbejde i forhold til, at det bidrager med viden om mulighederne inden for almen VEU. Dette billede er også det, der gør sig gældende i forhold til de kvalitative interviews, hvor virksomhederne påpeger, at de oftest ikke kender til voksen- og efteruddannelse på det almene område, men at NVL bidrager til et øget kendskab hos disse virksomheder. I forlængelse heraf påpeger flere af virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne, at de oplever, at NVL har en god tilgang til det virksomhedsvendte arbejde, hvor de har fokus på "kundens behov". Dog skal det bemærkes, at der er interviewpersoner, der har peget på, at NVL ikke altid lykkes med at arbejde med et sammenhængende voksen- og efteruddannelsessystem i rådgivningen af virksomheder, som det er beskrevet ovenfor. NVL's fokus kan nogle gange i for høj grad være isoleret på almen VEU.

Større fokus på resultater

De sidste to spørgsmål i tabel 5-5 handler om, hvorvidt NVL lykkes med kompetenceafdækning samt med at løfte de almene kompetencer blandt medarbejderne. Her fremgår det, at hovedparten af de adspurgte virksomheder ikke ved, hvorvidt NVL lykkes med denne målsætning. Blandt de øvrige virksomheder viser billedet det samme som blandt uddannelsesinstitutionerne, nemlig at NVL kan styrke den måde, de understøtter handling på. I den sammenhæng skal det understreges, at det i sidste ende er en driftsopgave for uddannelsesinstitutionerne at få det virksomhedsoplysende arbejde til at virke, samt at NVL kun skal understøtte denne opgave gennem deres arbejde.

Det samlede datagrundlag indhentet fra både uddannelsesinstitutioner og virksomheder viser, at NVL kan styrke deres fokus på at understøtte handling. En forklaring på, at der er et potentiale for, at NVL kan understøtte handling kan ligge i, at NVL kobler sig forholdsvis tidligt ud af processen. Figur 5-1 nedenfor skal hjælpe til at illustrere denne pointe ved hjælp af tre identificerede faser i forbindelse med det virksomhedsvendte arbejde.

Figur 5-1: Centrale udfordringer opdelt på faser i værdikæden



Note: Figur fra *National vidensopsamling om almen VEU* (2018)

Figur 5-1 indeholder en gengivelse af en figur fra *National vidensopsamling om almen VEU*. Heri blev der udpeget tre kritiske faser i værdikæden fra det virksomhedsopsøgende arbejde, og indtil undervisningen for de ansatte på virksomhederne er afsluttet. I hver af disse faser er der udpeget udfordringer, der kan hindre, at man får afviklet undervisningen for de ansatte. I figuren er der indsat en streg mellem fase et og to. Det er her, hvor NVL typisk forlader det virksomhedsopsøgende arbejde. Men som figuren illustrerer, er der stadig mange forhold, der kan stå i vejen for, at man lykkes med at løfte de almene kompetencer blandt de ansatte på virksomhederne.

Ifølge uddannelsesinstitutionerne kan det være problematisk, at NVL forlader processen relativt tidligt, fordi der er langt fra screening i fase et og til afvikling af undervisning, som først finder sted i fase tre. For eksempel er der mange, der fremhæver udfordringer i fase to. Det er særligt i de små og mellemstore uddannelsesinstitutioner, at de mangler understøttelse fra NVL i fase to, uden at NVL dog skal overtage en driftsopgave fra uddannelsesinstitutionerne. Konkret peger uddannelsesinstitutionerne blandt andet på, at virksomhederne har svært ved at frigøre deres medarbejdere til undervisning, virksomhederne har udfordringer med det administrative arbejde, forbundet med at afvikle almen VEU mv. De efterspørger i den sammenhæng, at NVL også bidrager til at løse denne sidste del. Et sidste væsentligt resultat i forhold til det virksomhedsvendte arbejde handler om typen af brancher, som NVL arbejder inden for. Af tabel 5-6 fremgår virksomhederne i NVL's register, sammenholdt med hele populationen af danske virksomheder og opdelt på branche.

Tabel 5-6: Virksomheder i NVL's register, sammenholdt med hele populationen og opdelt på branche

Branche	Population antal (pct.)	Alle danske virksomheder antal (pct.)
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	82 (40,4 pct.)	7.601 (8,2 pct.)
Bygge og anlæg	34 (16,7 pct.)	7.555 (8,2 pct.)
Handel og transport mv.	46 (22,7 pct.)	30.877 (33,3 pct.)
Offentlig administration, undervisning og sundhed	10 (4,9 pct.)	19.790 (21,4 pct.)
Erhvervsservice	18 (8,9 pct.)	9.239 (10,0 pct.)
Kultur, fritid og anden service	7 (3,4 pct.)	6.626 (7,2 pct.)
Landbrug, skovbrug og fiskeri	4 (2,0 pct.)	2.865 (3,1 pct.)
Ejendomshandel og udlejning	1 (0,5 pct.)	2.586 (2,8 pct.)
Information og kommunikation	1 (0,5 pct.)	3.162 (3,4 pct.)
Finansiering og forsikring	0 (0,0 pct.)	2.367 (2,6 pct.)
Total	203 (100 pct.)	92.668 (100 pct.)

Af tabel 5-6 fremgår det, at virksomheder inden for bygge og anlæg samt industri er overrepræsenteret i NVL's register. Modsat fremgår det, at en række brancher er underrepræsenteret herunder. Disse er markeret med mørkeblå ovenfor. En undersøgelse lavet af EVA⁹ viser, at der er flest ufaglærte og faglærte med behov for bedre læsefærdigheder inden for industri, råstof og forsyning. I den optik giver det god mening, at NVL har meget af sin aktivitet inden for denne branche.

Undersøgelsen viser imidlertid også, at der særligt er behov for at styrke de almene kompetencer, målt som læse- og skrivekompetencer for de ufaglærte inden for brancher som erhvervsservice samt landbrug, skovbrug og fiskeri. Dette indikerer, at NVL også med fordel kan udvide sine aktiviteter til nogle af de brancher, hvor de er underrepræsenteret, da der også i disse brancher er et behov for opkvalificering af almene kompetencer.

Opsummerende viser analysen af både de kvantitative og de kvalitative resultater i forhold til det virksomhedsvendte arbejde, at NVL udgør en sparringspartner særligt for de mindre uddannelsesinstitutioner. Uddannelsesinstitutionerne kender og benytter selv NVL's koncept for særligt virksomhedsvendt arbejde.

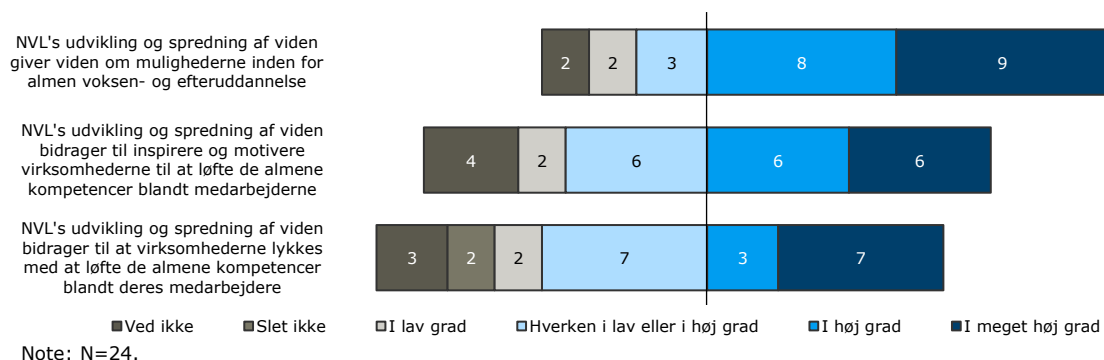
Analysen viser dog også, at NVL har udfordringer med at understøtte, at ansatte ude på virksomhederne rent faktisk får løftet deres almene kompetencer. Dette kan bero på, at NVL i det virksomhedsvendte i nogle sammenhænge forlader arbejdet med at matche virksomheder og uddannelsesinstitutioner for tidligt. Dernæst viser analysen ovenfor også, at NVL's arbejde i vid udstrækning er målrettet mellemstore og store virksomheder, samt at NVL i høj grad fokuserer på udvalgte industrier. Dette skal sandsynligvis ses i sammenhæng med NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde måske fungerer bedst på større virksomheder inden for udvalgte brancher. Dernæst skal det ses i forlængelse af, at NVL indtil for nyligt ikke registrerede p-nummer (produktionsenhedsnummer) for de virksomheder de samarbejder. P-nummer kan benyttes til i offentligt tilgængelige registre at opgøre virksomheders størrelse og branche.

5.3 Vidensudvikling og vidensspredning

NVL arbejder også med udvikling og spredning af viden, redskaber og metoder mv. Et eksempel herpå er branchefolderne. En målsætning hermed er, at virksomhederne skal inspireres til at løfte de almene kompetencer blandt deres medarbejdere. For så vidt angår uddannelsesinstitutionerne, sigter NVL mod, at de oplever den samme værdi som virksomhederne, når de anvender den udviklede viden og redskaberne i dialogen med virksomhederne.

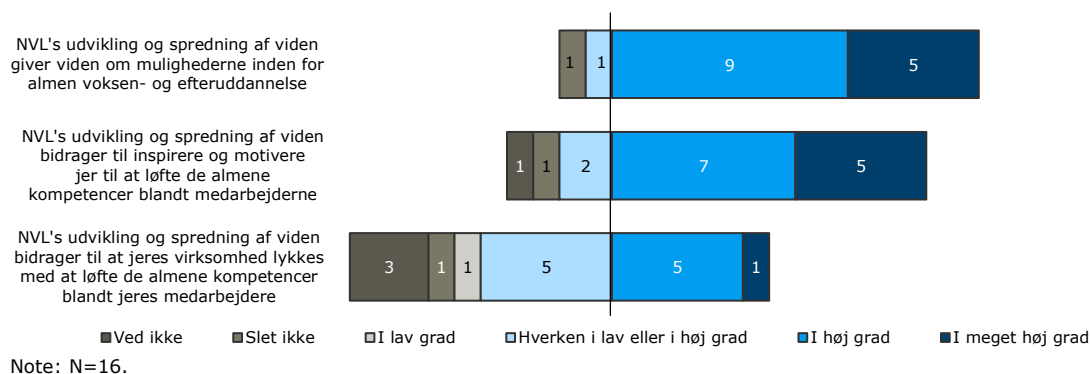
Tabel 5-7 og 5-8 viser henholdsvis uddannelsesinstitutionernes og virksomhedernes vurdering af NVL's vidensudvikling og spredning i forhold til at skabe viden, inspirere og i sidste ende potentielt lykkes med at løfte de almene kompetencer blandt medarbejderne.

Tabel 5-7: Uddannelsesinstitutionernes vurdering af NVL's vidensudvikling og spredning



⁹ EVA: Virksomhedernes behov for basale færdigheder, 2017.

Tabel 5-8: Virksomhedernes vurdering af NVL's formidling



Af tabellerne fremgår det, at både uddannelsesinstitutionerne (17 ud af 24) og virksomhederne (14 ud af 16) generelt er positive omkring NVL's udvikling og spredning af viden. Derudover vurderer særligt virksomhederne (12 ud af 16) også, at NVL's udvikling og spredning af viden inspirerer og motiverer til at løfte de almene kompetencer. Disse resultater bakkes op af de kvalitative data, hvor størstedelen af informanterne tilkendegiver, at de er meget tilfredse med det materiale, som NVL har udviklet. Informanterne fremhæver særligt branchefolderne og videoerne som et godt værktøj til at skabe motivation hos både virksomhederne og medarbejderne.

Det sidste spørgsmål i tabel 5-7 og 5-8 handler om, hvorvidt NVL's udvikling og spredning af viden i sidste ende bidrager til, at interessenterne lykkes med at løfte de almene kompetencer blandt medarbejderne. På samme måde som resultaterne, omhandlende det virksomhedsvendte arbejde, tegner der sig her et billede af, at både uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne i begrænset grad vurderer, at NVL bidrager til, at de lykkes med at løfte de almene kompetencer blandt de voksne på virksomhederne.

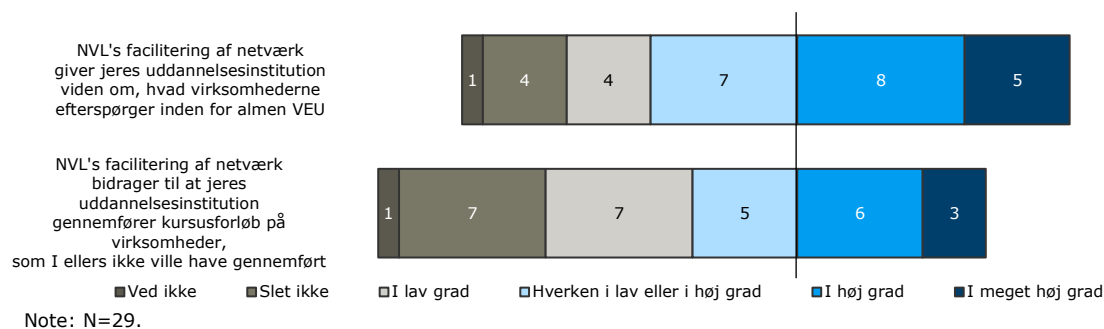
Opsummerende viser resultaterne i forhold til formidlingsaktiviteterne, at uddannelsesinstitutioner og virksomheder generelt er tilfredse med kvaliteten af den viden, som NVL producerer. Det er særligt branchefolderne, videoerne og uddannelsesambassadørerne, som fremhæves som et godt værktøj. Dette er også gengivet i de kvalitative resultater. Uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne vurderer i begrænset grad, at NVL's udvikling og spredning af viden i sidste ende bidrager til at løfte de almene kompetencer. Dette kalder på, at NVL i deres arbejde med at udvikle viden og redskaber i højere grad understøtter handling.

5.4 Facilitering af netværk

Det sidste spor, som NVL arbejder indenfor, er facilitering af netværk. NVL's målsætning med aktiviteterne og ydelserne herunder er først og fremmest, at virksomhederne skal få et netværk blandt aktører på det almene område. I tillæg skal virksomhederne få den nødvendige viden til at lykkes med at lykkes, samt at de i sidste ende får løftet kompetencerne for de medarbejdere, for hvem det er relevant. For så vidt angår uddannelsesinstitutionerne, sigter NVL mod, at får viden om, hvad virksomhederne efterspørger. Uddannelsesinstitutionerne skal også opleve, at de gennemfører kursusforløb, som de ellers ikke ville have gennemført.

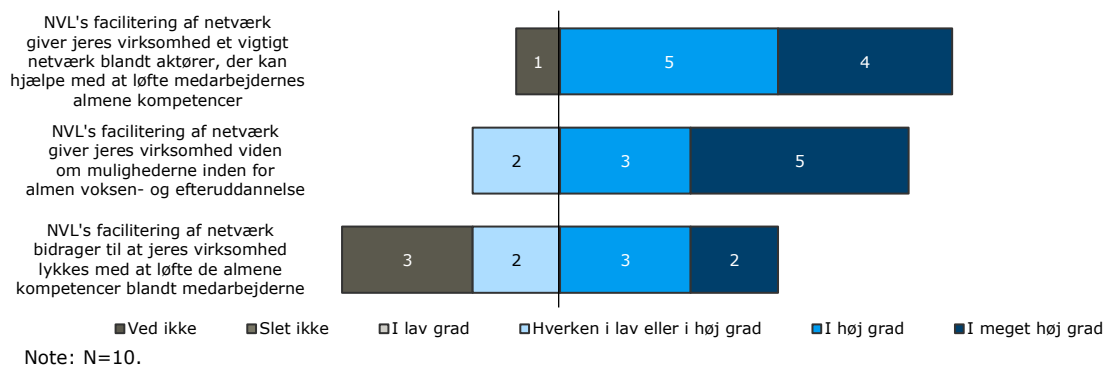
Ser vi på uddannelsesinstitutionernes svar i tabel 5-9, bekræftes billedet igen fra de tidligere delanalyser. 13 af de 29 uddannelsesinstitutioner, der har svaret på disse spørgsmål, vurderer, at NVL's facilitering af netværk giver dem viden om, hvad virksomhederne efterspørger inden for almen VEU. Ni uddannelsesinstitutioner vurderer, at de gennemfører kursusforløb, som de ellers ikke ville have gjort.

Tabel 5-9: Uddannelsesinstitutionernes vurdering af netværksfacilitering



Til sammenligning er virksomhederne i højere grad end uddannelsesinstitutionerne positive over for NVL's facilitering af netværk, hvilket fremgår af tabel 5-10. Ni af de 10 virksomheder, der har svaret på disse spørgsmål, vurderer, at de får et relevant netværk, som hjælper dem med at løfte medarbejdernes almene kompetencer, og otte virksomheder oplever, at netværket bidrager med viden om almen VEU.

Tabel 5-10: Virksomhedernes vurdering af netværksfacilitering



De kvalitative betragtninger vidner også om, at særligt virksomhederne har stor gavn af de branchespecifikke netværk, fordi de her får mulighed for sparring med andre virksomheder, der har gode erfaringer med opkvalificering af medarbejdernes almene kompetencer. I den forbindelse er der flere af interviewpersonerne, som fremhæver, at det særligt er de små virksomheder, der drager nytte af de branchespecifikke netværk, fordi de typisk ikke har en uddannelsesansvarlig, der kender området for almen VEU. Derudover har de små virksomheder typisk kun få medarbejdere i målgruppen for den almene opkvalificering.

Branchenetværkene kan derfor være en god platform til at inddele medarbejderne i målgruppen i puljer og koordinere undervisningen på tværs af de mindre virksomheder, så der er nok kursister til at oprette et hold. I forhold til, om netværkene bidrager til at løfte de almene kompetencer blandt medarbejderne, er der kun 50 pct. af virksomhederne, der tilkendegiver, at dette er tilfældet.

Sammenholdt med uddannelsesinstitutionernes besvarelser er det generelle billede, ligesom med det virksomhedsvendte arbejde og formidlingsområdet, at NVL's facilitering af netværk ikke bidrager til, at uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne lykkes med at løfte kompetencerne blandt medarbejderne i målgruppen for almen VEU.

Opsummerende viser resultaterne, omhandlende netværksfacilitering, at det hovedsageligt er virksomhederne, som udtrykker tilfredshed med netværksfacilitering. På linje med de tidligere temaer er der udfordringer i forhold til at omsætte netværksfaciliteringen til afvikling af kurser for ansatte på virksomhederne. Analysen indikerer også, at det særligt er de mindre virksomheder, der har stor gavn af de branchespecifikke netværk.

5.5 Delkonklusion




Det er evaluators samlede konklusion, at NVL igennem deres arbejde samlet set opnår en **blandedt målopfyldelse**. Jf. forandringsteorien er organisationens langsigtede målsætning, at flere ansatte på virksomhederne får løftet deres almene kompetencer. Denne målsætning søger NVL ved på kort sigt at give virksomhederne viden om kompetenceniveauet hos deres medarbejdere, samt at virksomhederne får støtte til at løfte medarbejdernes almene kompetencer igennem f.eks. viden om forberedende voksenundervisning (FVU) og Ordblindeundervisning (OBU). Dernæst adresserer NVL den overordnede målsætning ved, at uddannelsesinstitutionerne får viden, koncepter og redskaber til at styrke det virksomhedsvendte arbejde.

Evalueringen viser, at NVL i et vist omfang lykkes gennem virksomhedsvendt arbejde, vidensspredning og netværksfacilitering med at informere målgruppen om mulighederne inden for FVU og OBU. Uddannelsesinstitutionerne oplever, at NVL har en stærk viden om, hvordan man understøtter virksomheders strategi og drift med almen VEU. Uddannelsesinstitutionerne har også i varierende grad inkorporeret NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde i deres egen praksis. NVL lykkes også med at motivere ledelse og medarbejdere på de virksomheder, som de har kontakt med. Denne vurdering af målopfyldelsen er funderet både i den kvantitative og kvalitative data, der er indsamlet som et led i evalueringen.




Det er samtidig evaluators vurdering, at NVL i begrænset omfang lykkes med at understøtte egentlig igangsættelse af kursusaktivitet for medarbejderne på virksomhederne. Det er et gennemgående tema i nærværende kapitel, at uddannelsesinstitutioner og virksomheder i begrænset grad vurderer, at NVL bidrager til at iværksætte kursusforløb for de ansatte på virksomhederne. For så vidt angår den langsigtede og overordnede målsætning for NVL, er der således tale om begrænset målopfyldelse.

Den samlede konklusion er udfoldet i figur 5-2 og 5-3 nedenfor.

Figur 5-2: Målopfyldelsesvurdering for NVL's arbejde rettet imod virksomheder

Spør	Målsætninger	Målopfyldelsesvurdering
 <p>Virksomhedsvendt arbejde</p>	<ul style="list-style-type: none"> Det opsøgende arbejde giver virksomhederne en viden om mulighederne inden for OBU og FVU (fx økonomi og udbud) Det bidrager til, at de lykkes med at løfte de almene kompetencer blandt deres medarbejdere 	<p>Det er evaluators vurdering, at der er tale om en blandedt målopfyldelse, når man ser på NVLs målsætning med det samlede arbejde man målretter imod virksomhederne.</p> <p>Ser man på tværs af resultaterne fra analysen i evalueringen ovenfor, så lykkes NVL i et vist omfang med de kortsigtede målsætninger med deres ydelser og aktiviteter. Virksomhederne vurderer, at de får viden om mulighederne inden for OBU og FVU, når NVL gennemfører forløb på virksomhederne. De redskaber og den viden NVL udvikler og spreder oplever virksomhederne motiverer og inspirerer deres arbejde. Afslutningsvist giver deltagelse i aktiviteter såsom netværks og temadage kendskab til aktører på det almene område.</p> <p>Til gengæld lykkes NVL i begrænset omfang med at understøtte, at virksomhederne rent faktisk får løftet de almene kompetencer blandt dem af deres medarbejdere, der må have dette behov. Det vidner overordnet om, at NVL lykkes med at inspirere, motivere og arbejde på et strategisk niveau på virksomhederne. Når det kommer til at understøtte eksekvering og handling, så er målsætningerne for organisationens aktiviteter og ydelser i mindre grad opfyldt.</p>
 <p>Vidensudvikling og spredning</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vidensudviklingen inspirerer virksomhederne til at løfte de almene kompetencer blandt deres medarbejdere Virksomhederne får den nødvendige viden, og det bidrager til, at virksomheden lykkes med at løfte kompetencerne hos medarbejderne 	
 <p>Facilitering af netværk</p>	<ul style="list-style-type: none"> Deltagelse i netværk giver virksomheden et kendskab til aktører på det almene VEU-område, herunder særligt OBU og FVU Virksomhederne får den nødvendige viden, og de lykkes med at løfte kompetencerne blandt medarbejderne 	

Figur 5-3: Målopfyldelsesvurdering for NVL's arbejde rettet imod uddannelsesinstitutioner

Spør	Målsætninger	Målopfyldelsesvurdering
 <p>Virksomhedsvendt arbejde</p>	<ul style="list-style-type: none"> Det opsøgende arbejde bringer skolerne i kontakt med flere virksomheder, end de ville under andre omstændigheder Uddannelsesinstitutionerne får en stærkere viden om virksomhederne og gode koncepter for opsøgende arbejde 	<p>Det er evaluators vurdering, at der er tale om en blandedt målopfyldelse, når man ser på NVLs målsætning med det samlede arbejde man målretter imod uddannelsesinstitutionerne.</p> <p>Ser man på tværs af resultaterne fra analysen i evalueringen ovenfor, så lykkes NVL i et vist omfang med de kortsigtede målsætninger med deres ydelser og aktiviteter. Uddannelsesinstitutionerne vurderer, at de får en stærkere viden om virksomhederne, og måden almen VEU kan understøtte driften. De redskaber og den viden NVL udvikler og spreder opleves desuden som brugbare og anvendelige.</p> <p>Til gengæld lykkes NVL i begrænset omfang med at understøtte, at uddannelsesinstitutionerne rent faktisk får en større kursusaktivitet, end de ellers ville have fået. Det vidner overordnet om, at NVL lykkes med at fungere som inspirator, en organisation der faciliterer et match mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder og en sparringspartner. Når det kommer til at understøtte at egentlig kursusaktivitet finder sted, så er målsætningerne for organisationens aktiviteter og ydelser i mindre grad opfyldt</p>
 <p>Vidensudvikling og spredning</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vidensudviklingen kan benyttes til at inspirere virksomheder til at løfte de almene kompetencer blandt deres medarbejdere Vidensudviklingen hjælper til at give virksomhederne den nødvendige viden om udbud og økonomien på området 	
 <p>Facilitering af netværk</p>	<ul style="list-style-type: none"> Netværk bidrager til, at uddannelsesinstitutionen får viden om, hvad virksomhederne efterspørger inden for almen VEU Netværk bidrager til, at uddannelsesinstitutioner gennemfører kursusforløb, som de ellers ikke ville have gennemført 	

Den samlede evaluering har peget på en række forskellige årsager til, at NVL i nogle henseender i begrænset omfang lykkes med at indfri deres målsætninger. De væsentligste årsager at fremhæve i denne sammenhæng er:

- Organisationen har for det første styringsmæssige dispositioner, der gør det svært at sætte en klar strategisk retning med løbende opfølgning: NVL's registreringspraksis understøtter i begrænset grad et resultatfokus, og konsulenternes timeregistrering er ikke opgjort på konkrete opgaver eller temaer.
- Foruden styringsmæssige udfordringer er det også evaluators vurdering, at der er udfordringer i NVL's konkrete praksis, der står i vejen for, at organisationen i højere grad end i dag vil kunne bidrage til at understøtte egentlig igangsættelse af kursusaktivitet for de ansatte på virksomhederne. Her kan man særligt pege på, at NVL i nogle situationer forlader matchningsprocessen for tidligt. Dernæst kan man fremhæve, at der er noget der indikerer, at NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde passer bedst på større virksomheder inden for konkrete brancher. Dette kan være med til at forklare vægtningen på branche og størrelse af de virksomheder, som NVL samarbejder med.
- Analyserne ovenfor kalder også på en revision af den viden, NVL udvikler og spreder, så det i højere grad understøtter praksis. Analyserne kalder også på en revision af tilgangen til facilitering af netværk, så der er et større fokus på at rekruttere mindre virksomheder end i dag.

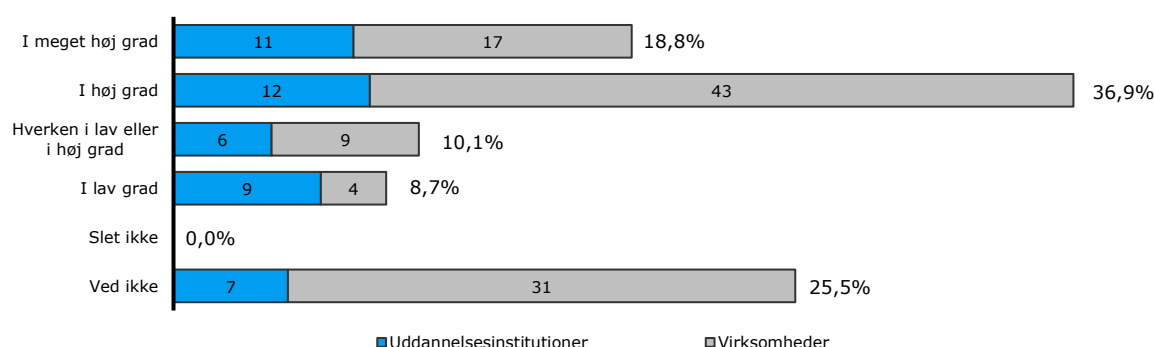
I kapitel 6 giver evaluator seks målrettede anbefalinger til, hvordan NVL potentielt kan styrke deres indsats i forhold til at leve op til organisationens formål. Inden kapitel 6 præsenteres kort de samlede tilfredshedsvurderinger fra uddannelsesinstitutioner og virksomheder.

5.6 Relativ kvalitet og tilfredshed

Ovenfor har vi analyseret interessenternes vurderinger af NVL's aktiviteter og ydelser. Afslutningsvist ser vi på interessenternes tilfredshed med NVL's indsats samlet set.

Virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne er blevet spurgt om, hvorvidt de oplever, at NVL arbejder uafhængigt af uddannelsesinstitutioner, så der sikres det rette match mellem den enkelte virksomhed og uddannelsesinstitutionen. Resultaterne heraf fremgår af tabel 5-11.

Tabel 5-11: Uafhængighed i NVL's arbejde



Note: Datagrundlaget består både af uddannelsesinstitutioner og virksomheder, som er stillet det samme spørgsmål. N=149.

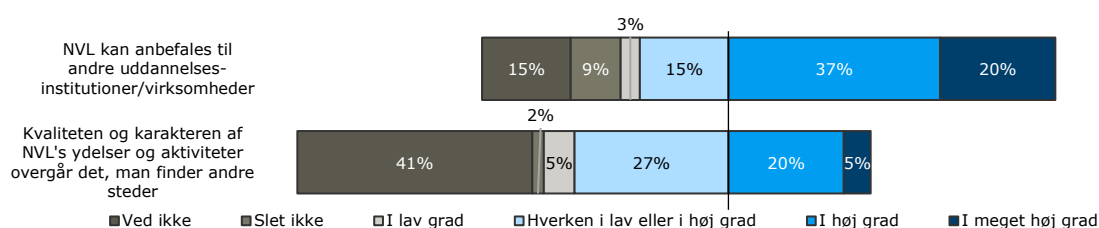
55 pct. af respondenterne angiver, at de oplever, at NVL er uafhængig i deres arbejde. Denne samlede opgørelse indbefatter dog en forskellighed i svarene fra uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne. Her kan vi se, at virksomhederne i langt højere grad end uddannelsesinstitutionerne vurderer, at NVL arbejder uafhængigt. Dette flugter med de kvalitative fund og udspringer fra, at NVL i deres virksomhedsvendte arbejde er "institutionsuafhængige, men partiske". Det vil sige, at de tager virksomhedens parti i dialogen med uddannelsesinstitutionerne. De vil forsøge at

få en løsning med uddannelsesinstitutionen, som er fleksibel for virksomheden. Flexibiliteten kan i denne sammenhæng referere til holdstørrelse, forlagt undervisning, undervisningsmateriale mv.

Holdt op mod de kvalitative data kan svarene fra uddannelsesinstitutionerne bunde i, at det opleves uklart, hvordan NVL tildeler de kursusaktiviteter, der opstår i forbindelse med deres virksomhedsvendte arbejde. Uklarheden kan på uddannelsesinstitutionerne skabe en følelse af frustration og frygt for favorisering af bestemte uddannelsesinstitutioner. Dette kan muligvis være en forklaring på, hvorfor uddannelsesinstitutionerne i mindre grad end virksomhederne oplever en uafhængighed i NVL's arbejde.

Tabel 5-12 beskriver den relative kvalitet i NVL's arbejde. Her svarer 57 pct., at de vil anbefale NVL til andre uddannelsesinstitutioner/virksomheder. Dog svarer kun 25 pct., at kvaliteten og karakteren af NVL's ydelser og aktiviteter overgår det, som man finder andre steder. I forhold til det sidste spørgsmål skal det dog bemærkes, at der er en relativt stor andel, der svarer "Ved ikke". Blandt disse er mange virksomheder. Deres svar her kan være udtryk for, at mange virksomheder generelt har en lav indsigt i udbud og aktører inden for det almene VEU.

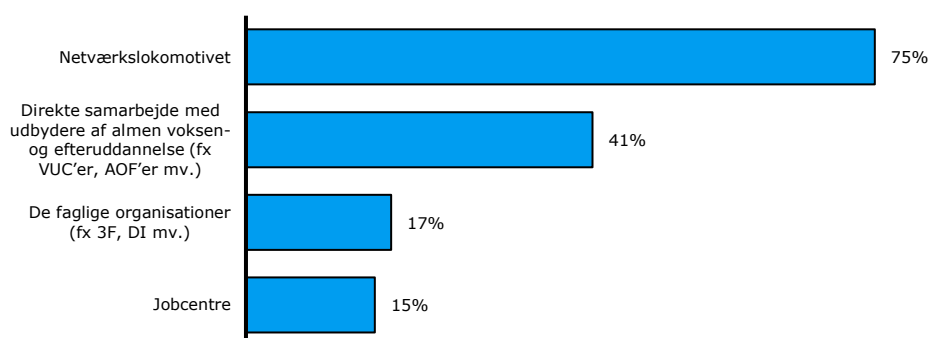
Tabel 5-12: Den relative kvalitet i NVL's aktiviteter og ydelser



Note: Datagrundlaget består både af uddannelsesinstitutioner og virksomheder, som er stillet de samme spørgsmål. N=149.

Ud over spørgsmålet ovenfor er virksomhederne¹⁰ blevet spurgt ind til, hvem de vil samarbejde med, hvis de fremadrettet skal have bistand til at lykkes med at løfte de almene kompetencer blandt deres medarbejdere. Resultatet fremgår af tabel 5-13 nedenfor.

Tabel 5-13: Samarbejdspartnere

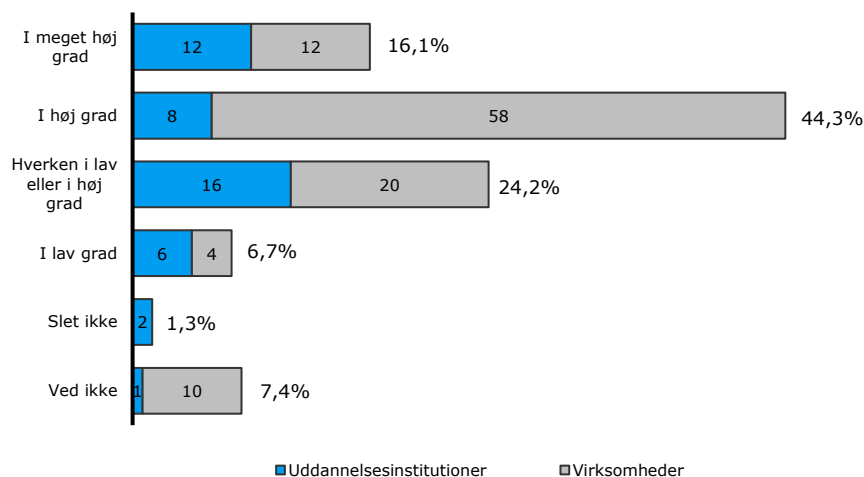


Note: Multiple choice spørgsmål. N=104.

Figuren viser entydigt, at NVL er en foretrukket samarbejdspartner for virksomhederne. 75 pct. svarer således, at de vil samarbejde med NVL. Kun 15 pct. af virksomhederne vil samarbejde med jobcenteret. Den sidste tabel 5-14 viser fordelingen af uddannelsesinstitutioner og virksomheder i forhold til den overordnede tilfredshed med NVL's viden, aktiviteter og ydelser.

¹⁰ Virksomhederne refererer her til de virksomheder, der modtog en survey i regi af denne evaluering. Det er virksomheder, som NVL havde i deres register som virksomheder, de tidligere havde haft kontakt med.

Tabel 5-14: Overordnet tilfredshed



Note: Datagrundlaget består både af uddannelsesinstitutioner og virksomheder, som er stillet det samme spørgsmål. N=149.

Overordnet er flertallet af respondenterne tilfredse med NVL's arbejde, dog tegner der sig et billede af, at virksomhederne er mere tilfredse end uddannelsesinstitutionerne. Opsummerende viser resultaterne i forhold til den relative kvalitet og tilfredshed, at virksomhederne oplever, at NVL er uafhængige i deres arbejde, mens uddannelsesinstitutionerne i mindre grad oplever, at dette er tilfældet. Analysen peger på, at denne utilfredshed blandt nogle uddannelsesinstitutioner bunder i, at det opleves som uklart, på hvilke kriterier NVL tildeler aktiviteten. Dette kalder på en større grad af gennemsigtighed i tildelingen af aktivitet.

Både uddannelsesinstitutioner og virksomheder vil anbefale NVL til andre. Her er det særligt virksomheder, der er tilfredse med NVL's arbejde. Sammenholdt med andre aktører er NVL således en foretrukken samarbejdspartner blandt de virksomheder, som NVL tidligere har haft kontakt til.

6. ANBEFALINGER OG PERSPEKTIVERING

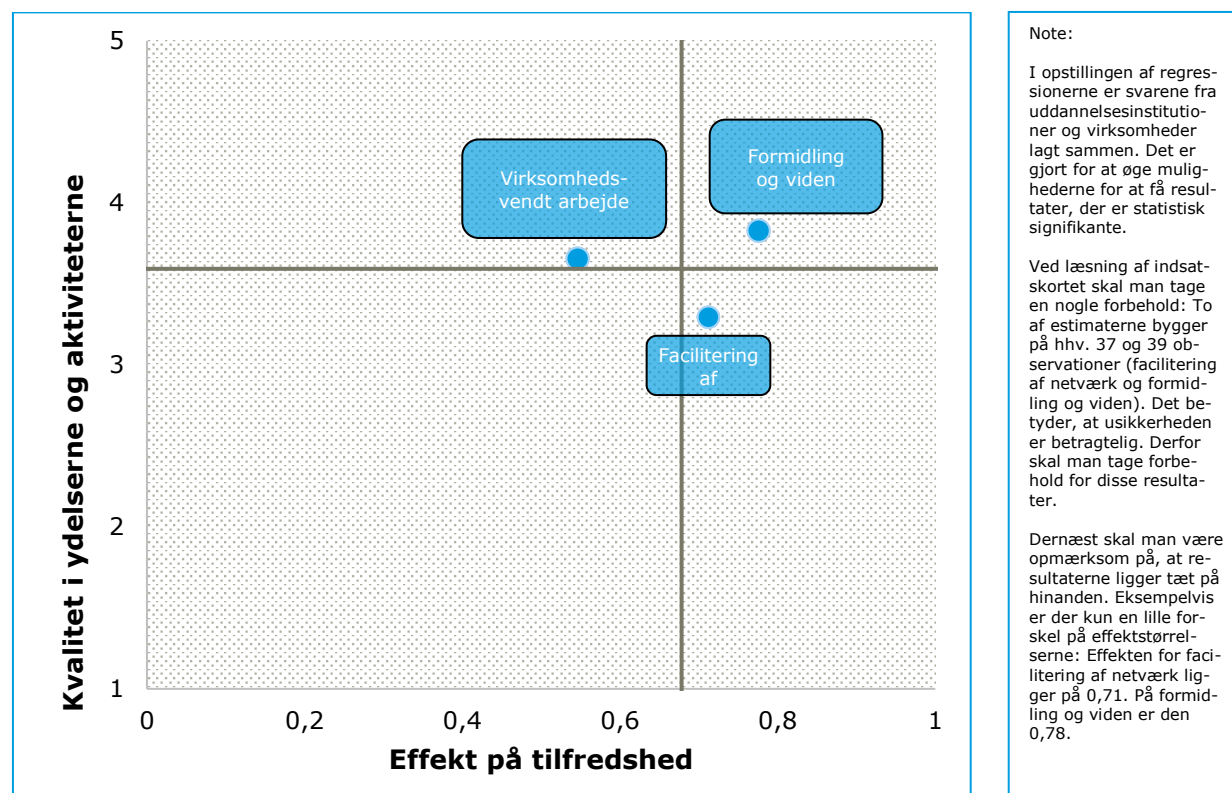
I følgende kapitel præsenterer evaluatoren seks anbefalinger til, hvordan NVL kan styrke resultaterne af deres aktiviteter og ydelser, målrettet virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Anbefalingerne er baseret på den samlede evaluering. De står således både på de kvalitative og de kvantitative analyser. Inden anbefalingerne præsenteres redegør evaluatoren for en række indsatsanalyser. Konkret indebærer det, at der er gennemført en række regressionsanalyser for at afdække sammenhængen mellem kvalitet i NVL's aktiviteter og ydelser samt interessenternes overordnede tilfredshed. Det giver et billede af, hvilke spor NVL særligt kan styrke for at øge tilfredsheden med deres arbejde.

Afslutningsvist præsenteres en perspektivering, hvor evaluatoren forholder sig til, om der er erfaringer og eksempler på virksom praksis, som med fordel kan udbredes til resten af landet til gavn for virksomhederne og deres ansatte.

6.1 Indsatsanalyser

Nedenstående tabel 6-1 viser resultaterne af en række regressionsanalyser, som evaluatoren har foretaget på de indsamlede data. Den afhængige variabel i regressionsanalyserne er interessenternes overordnede tilfredshed med NVL's aktiviteter og ydelser. De afhængige variable er interessenternes kvalitetsvurderinger af NVL's arbejde inden for de tre spor. Man får således et billede af, hvilke aktiviteter og ydelser der særligt medfører en høj grad af tilfredshed. Effekterne heraf kan man se af X-aksen. X-aksen går fra 0 til 1. Tommelfingerreglen er, at en effektstørrelse på 0,2-0,5 er lille, 0,5-0,8 er moderat, mens $>0,8$ er stor. På Y-aksen ser man kvaliteten af de ydelser og aktiviteter, der rent faktisk leveres. Jo højere sporene er placeret, jo mere tilfredse af interessenterne rent faktisk med de aktiviteter og ydelser, NVL leverer. Med det udgangspunkt er læsningen af figur 6-1, at hvis sporet er placeret i nederste kvadrant i højre hjørne, er der et særligt potentiale, fordi kvaliteten af er lav, mens effekten på tilfredsheden er høj, når det lykkes.

Tabel 6-1: Indsatskort



Den første læsning af tabel 6-1 er, at der samlet set er en signifikant positiv effekt på tilfredsheden, når vi ser på tværs af de tre spor. Vi ser således følgende effektstørrelser: 0,54 for virksomhedsvendt arbejde, 0,78 for formidling og viden og 0,71 for facilitering af netværk. Tolkningen er, at når NVL lykkes med at levere høj kvalitet inden for de tre spor, er der en moderat til stærk effekt på interessenternes tilfredshed. Det gælder særligt for formidling og viden. Ydermere viser indsatskortet, at der er et særligt potentiale i forhold til at styrke arbejdet med facilitering af netværk. Her ser vi, at interessenterne vurderer kvaliteten relativt lav, men når det lykkes, er der en stærk effekt på tilfredsheden.

6.2 Anbefalinger

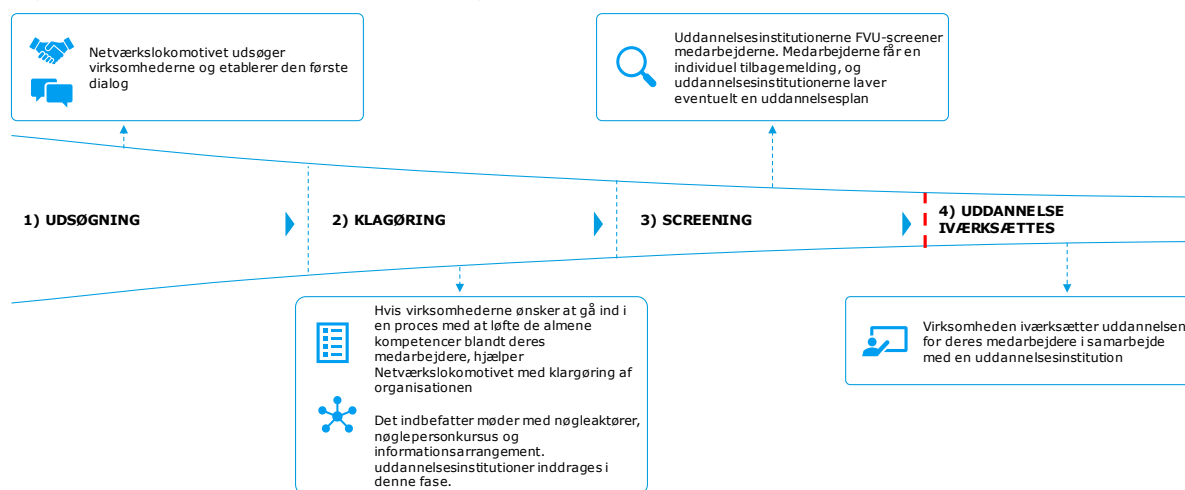
I det følgende præsenterer evaluatoren seks anbefalinger til, hvordan NVL kan styrke resultaterne af deres aktiviteter og ydelser, målrettet virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

1) Styrket fokus på etablering af kurser på virksomheder

NVL anvender en ganske betragtelig del af deres ressourcer på at gennemføre virksomhedsvendt arbejde. Det er også det spor af aktiviteter og ydelser, som flest af interessenterne benytter. Man kan således tale om, at det er et kerneområde i NVL's organisation. Jf. NVL's forandringsteori, er målsætningen med det virksomhedsvendte arbejde i sidste ende handling. Virksomhederne skal opleve, at medarbejdernes almene kompetencer løftes, og uddannelsesinstitutionerne skal opleve, at der kommer flere kurser, end der ellers ville have gjort. Der er generel tilfredshed med NVL's virksomhedsvendte arbejde, når man ser på tværs af de kvantitative og kvalitative data.

Billedet viser dog også, at NVL har udfordringer med at understøtte egentlig handling på baggrund af det virksomhedsvendte arbejde. Kun ca. 53 pct. af uddannelsesinstitutionerne oplever, at NVL's virksomhedsvendte arbejde bringer uddannelsesinstitutionerne i kontakt med flere virksomheder, end de ellers ville have gjort. 26 pct. af virksomhederne vurderer, at NVL's virksomhedsvendte arbejde bidrager til at lykkes med at løfte de almene kompetencer blandt deres medarbejdere. Det er evaluators vurdering, at denne udfordring blandt andet beror på, at NVL slipper det at matche en uddannelsesinstitution og virksomhed tidligt. Dette er illustreret i figur 6-1 nedenfor:

Figur 6-1: NVL's virksomhedsvendte arbejde



Figur 6-1 ovenfor illustrerer arbejdsgangen for NVL's virksomhedsvendte arbejde. Fase 1-3 er NVL's fokusområder i det virksomhedsvendte arbejde. NVL slipper processen med at matche en uddannelsesinstitution og virksomhed mellem fase 3 og 4. Evaluators samlede dataindsamling i denne evaluering samt i *National vidensopsamling om almen VEU* indikerer dog, at dette er tidligt at slippe processen. Iværksættelse af undervisning præsenterer også en række udfordringer, som kan kalde på et større fokus fra NVL på fase 4.

I mange situationer følger virksomhederne ikke op på den screening og de uddannelsesplaner, der er blevet lagt. Barriererne indbefatter fra virksomhedernes side, at de har svært ved at undvære medarbejdere i både opgangs- og nedgangstider. Virksomhederne peger også på, at de kan have svært ved at håndtere administrationen. *National vidensopsamling om almen VEU* pegede også på, at medarbejderne/TR ofte ikke holder virksomheden op på de planer, der er lagt.

Evaluators **anbefaler** på den baggrund, at NVL arbejder med at udvide sit koncept for virksomhedsvendt arbejde. Det bør også indbefatte en understøttelse af, at uddannelsen rent faktisk iværksættes, når der er lavet screeninger. I den sammenhæng er det væsentligt at fremhæve to pointer: For det første bør NVL's arbejde med fase 4 i de enkelte forløb ske på uddannelsesinstitutionernes præmisser. Evaluators evaluering har således indikeret, at det er forskelligt, i hvilken udstrækning uddannelsesinstitutionerne ønsker, at NVL er involveret i arbejdet med rent faktisk at gå fra screening til iværksættelse af undervisning. Det billede, der tegner sig, er, at særligt de større uddannelsesinstitutioner selv vil stå for det opfølgende arbejde overfor virksomhederne. NVL's arbejde med at understøtte overgangen fra fase 3 til fase 4 kan med fordel rettes mod de små og mellemstore uddannelsesinstitutioner, der i regi af denne evaluering har peget på, at det vil kunne give dem stor værdi.

Desuden bør NVL's arbejde med at understøtte overgangen fra fase 3 til 4 have fokus på at understøtte uddannelsesinstitutionernes eget arbejde. NVL må ikke løfte en driftsopgave af uddannelsesinstitutionerne. NVL's arbejde kan således med fordel tage udgangspunkt i at udvikle egentlige koncepter, arbejdsgange og redskaber som uddannelsesinstitutionerne kan benytte og lære af i deres eget arbejde.

2) Bredere virksomhedsvendt arbejde og udvikling af nye koncepter

Virksomhedsvendt arbejde er en central bestanddel af NVL's arbejde. I den sammenhæng har NVL en målsætning om, at de også skal understøtte udvikling af almene kompetencer blandt virksomheder på hele det danske arbejdsmarked. Evaluators kvantitative og kvalitative analyser viser, at denne ambition ikke indfries. Tabel 5-4 og 5-6 i kapitel 5 viste, at NVL's virksomhedsvendte aktiviteter er fokuseret på visse brancher og virksomheder af en vis størrelse.

Konkret kan man se af tabel 5-4, at virksomheder inden for bygge- og anlæg samt industri er overrepræsenteret i NVL's register. Modsat fremgår det, at handel og transport samt offentlig administration er stærkt underrepræsenteret. En undersøgelse lavet af EVA¹¹ viser, at der er flest ufaglærte og faglærte med behov for bedre læsefærdigheder inden for industri, råstof og forsyning, hvorfor det giver god mening, at NVL har meget af sin aktivitet inden for denne branche. Dog viser undersøgelsen også, at der er behov for at styrke de almene kompetencer, målt som læse- og skrivekompetencer, for de ufaglærte inden for særligt brancher som erhvervsservice samt landbrug, skovbrug og fiskeri.

Tabel 5-6 indeholder populationen af virksomheder i NVL's register, opgjort på virksomhedsstørrelse og sammenholdt med populationen af alle danske virksomheder. Af tabellen fremgår det, at de mindste virksomheder i denne opgørelse (5-9 ansatte) er underrepræsenteret sammenlignet med alle danske virksomheder. Modsat kan man se, at virksomheder med mere end 20 ansatte alle er overrepræsenteret i NVL's register. NVL's virksomhedsvendte arbejde er således primært målrettet de større virksomheder.

Den kvalitative dataindsamling indikerer, at NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde virker særlig godt for virksomheder af en vis størrelse og virksomheder inden for udvalgte brancher. Eksempelvis er NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde med kurser for nøglepersoner og informationsarrangementer succesfuldt, men ressourcekrævende. Det kan gøre det mindre relevant for mindre virksomheder.

¹¹ EVA: Virksomhedernes behov for basale færdigheder, 2017.

Samlet har evaluatoren to **anbefalinger** til NVL under dette punkt:

For det første skal NVL arbejde bredere i deres virksomhedsvendte arbejde. Man bør have et større fokus på at opsøge små virksomheder (5-19 ansatte). Dernæst skal man diversificere det branchefokus, man arbejder ud fra. Særligt relevante brancher i den sammenhæng kan være erhvervs-service, landbrug, skovbrug og fiskeri.

For det andet bør NVL arbejde med konceptudvikling af deres tilgang til virksomhedsvendt arbejde. Evalueringen indikerer at NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde er virkningsfuldt. Det illustreres også ved, at konceptet i vid udstrækning flugter med de principper for virkningsfuld praksis, som evaluatoren afdækkede i *National vidensopsamling om almen VEU*.

Evalueringen indikerer dog også, at NVL's koncept virker særligt godt, når man arbejder med visse typer af virksomheder, herunder større virksomheder inden for industri og bygge- og anlæg. Omvendt virker konceptet mindre godt, når man arbejder målrettet imod mindre virksomheder i andre brancher. Der er også indikationer på, at NVL i højere grad kan rådgive virksomheder med udgangspunkt i hele VEU systemet. Det kan være en udviklingsbane for NVL. Man bør arbejde med, om konceptet for virksomhedsvendt arbejde kan justeres, så det også understøtter succesfuld virksomhedsvendt arbejde, målrettet andre typer af virksomheder med et fokus på et sammenhængende VEU system.

3) Revision af aktiviteter inden for Netværksfacilitering

Aktiviteterne og ydelserne inden for sporet *Netværksfacilitering* er det spor, hvor resultaterne fra de afviklede surveys viser det største forbedringspotentiale, når man ser på tværs af de tre spor. Det gælder særligt i forhold til uddannelsesinstitutioner, hvor vi kan se, at det kun er 45 pct. af uddannelsesinstitutionerne, der vurderer, at deltagelse i netværk, faciliteret af NVL, giver viden om, hvad virksomhederne efterspørger inden for almen VEU. I tillæg er det kun 31 pct., der vurderer at NVL's facilitering af netværk bidrager til, at der gennemføres kursusforløb på virksomheder, som uddannelsesinstitutionerne ellers ikke ville have gennemført. Resultaterne fra indsatskortet i tabel 6-1 kalder dog på, at NVL styrker arbejdet med facilitering af netværk. Vi ser således, at der er en stærk effekt på interessenternes tilfredshed med NVL's arbejde, hvis NVL lykkes med at styrke arbejdet med facilitering af netværk.

De kvalitative data, indhentet i regi af denne evaluering, peger på forklaringer på den lavere tilfredshed blandt interessenterne, når det kommer til facilitering af netværk. En væsentlig forklaring, som særligt uddannelsesinstitutionerne peger på, er, at NVL i for høj grad har fokus på at rekruttere større virksomheder til de netværk, de faciliterer. Anken i den sammenhæng er, at det ofte er virksomheder, som uddannelsesinstitutionerne allerede har en tidligere eller en igangværende dialog med. Derfor oplever de i mindre grad, at de bliver sat i kontakt med virksomheder, som de ellers ikke vil have haft mulighed for at starte en dialog med.

Evaluatoren **anbefaler** på den baggrund, at NVL gennemfører en revision af aktiviteterne inden for facilitering af netværk. Konkret bør NVL have fokus på i større udstrækning at rekruttere små- og mellemstore virksomheder til de netværk, NVL faciliterer.

4) Handlingsorienteret fokus på formidling og viden

Analyserne i denne evaluering indikerer, at der er et forbedringspotentiale, når det kommer til NVL's arbejde med at udvikle og sprede viden, redskaber og metoder. Ser man nærmere på analyserne i kapitel 5, bør dette fokus særligt rettes mod to temaer: Fokus på handling og spredning.

For så vidt angår handling, er interessenterne tilfredse med den viden, som NVL udvikler og spreder. Man kan dog se, at der er en udfordring, når det kommer til at understøtte handling gennem den viden, NVL udvikler. På den baggrund **anbefaler** evaluatoren, at NVL i vidensudviklingen fremadrettet anlægger et større fokus på handling. Dette kalder på en mere redskabsorienteret tilgang til vidensudvikling.

Evaluators samlede evaluering peger også på, at NVL bør revidere arbejdet med spredning af viden. Konkret indikerer evaluators kvalitative dataindsamling, at der er ganske få interessenter, der er bekendte med Ide- og Formidlingscentret som kanal for spredning af viden. Evaluatør **anbefaler** derfor, at NVL reviderer Idé- og Formidlingscentret som formidlingsplatform med henblik på at skabe mere synlighed. Status er i dag, at Ide- og Formidlingscentret i alle praktiske henseender refererer til NVL's hjemmeside, samt at man kan henvende sig til hver af NVL's medarbejdere for at få uvildig rådgivning og inspiration mv. I de interviews, evaluatør har gennemført, er kendskabet til Ide- og Formidlingscentret som selvstændigt initiativ er ganske begrænset. Det er således uklart, i hvilken udstrækning hjemmesiden fungerer som en strategisk platform for formidling til kommuner uden for NVL's virkeområde.

5) Revision af registreringer

NVL registrerer en række opgørelser om deres aktiviteter i deres interne fagsystem. Konkret drejer det sig om de registreringer, der er opgjort i tabel 6-2 nedenfor.

Tabel 6-2: NVL's registreringer

Registreringstema	Registreringspraksis	
	Systematisk registrering	Sporadisk registrering
Konsulenternes virksomhedsbesøg	✓	
P-nummer og kontaktoplysninger på virksomheder besøgt	✓	
Antal førstegangsbesøg	✓	
Antal deltagere på nøglepersonkursus	✓	
Antal deltagere på NVL's egne temamøder og konferencer + NVL's deltagelse i andres arrangementer – med oplæg, messestand eller lignende	✓	
Antal gennemførte tests	✓	
Antal arrangementer med pølsevogn	✓	
Antal deltagere ved arrangementer med pølsevogn	✓	
Antal virksomhedsarrangementer	✓	
Antal medarbejdere ved alle virksomhedsarrangementer	✓	
Tilfredsvurderinger fra medarbejdere, der har været på kursusforløb – og virksomhedspersonale, der har været til vores temadage		✓
Fordeling af aktiviteter (screening) til uddannelsesinstitutioner, fordelt på uddannelsesinstitutionernes navn		✓
Antal kursusforløb, som udspringer af NVL's virksomhedsvendte forarbejde – i den udstrækning de indberettes fra undervisningsinstitutionerne		✓
Virksomheder, der ønsker at komme på postliste/nyhedsmail – ønsker at være medlem af NVL	✓	
Konsulenternes deltagelse i planlægningsmøder	✓	
Udlån til uddannelsesinstitutionerne af pc'er og iPads til gennemførelse af kurser på virksomhederne	✓	

Tabellen er udarbejdet på baggrund af en gennemgang af NVL's registreringsdata samt en dialog med NVL om systematik i registreringen. Tabellen giver således et overblik over, hvad NVL registrerer, og hvorvidt denne registrering sker systematisk eller sporadisk. Det er vigtigt for driften af en organisation, at man har et overblik over, hvilke aktiviteter man som organisation iværksætter. Det kan være knyttet an til resultatmål, og man kan opgøre, hvilken omkostningseffektivitet man arbejder med.

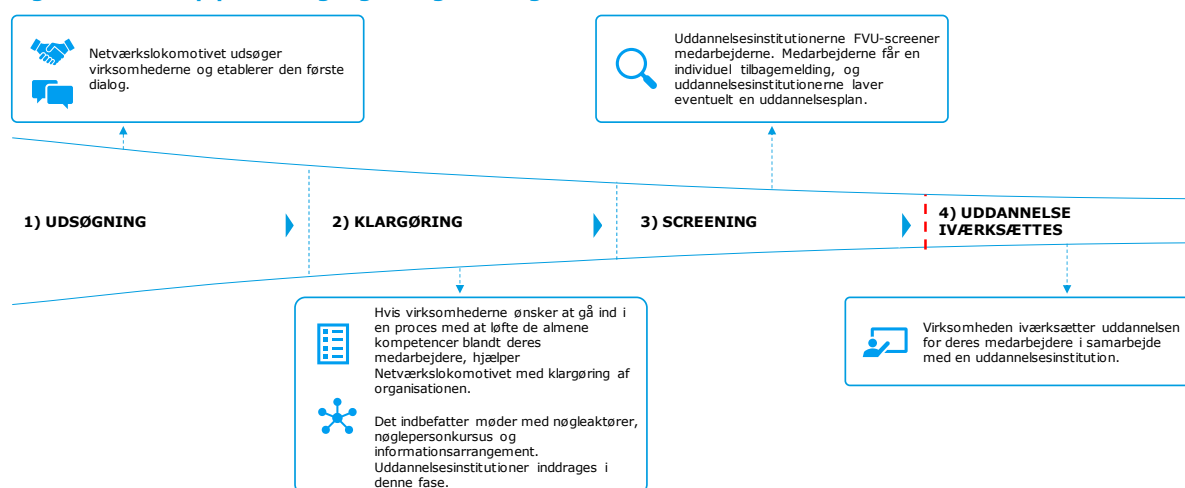
I alt foretager NVL registreringer inden for 16 forskellige temaer. Sammenholder man NVL's registreringer med de øvrige resultater i denne evaluering, kan man problematisere de registreringer, NVL foretager. Ser man på tværs af resultaterne fra den samlede evaluering, ligger der en kerneudfordring for NVL, når det kommer til at gå fra aktiviteter (virksomhedsbesøg, vidensspredning, afvikling af netværks mv.) til den faktiske handling ude på virksomhederne. Handling refererer her til, at virksomhederne lykkes med at løfte de almene kompetencer blandt deres medarbejdere.

Holder man dette billede op mod de registreringer, NVL foretager, konstaterer evaluatoren, at NVL gør meget ud af at registrere aktiviteter. Langt størstedelen af registreringerne dokumenterer således de aktiviteter, NVL foretager. Ser man på registreringer af egentlige resultater af NVL's arbejde, kan man med udgangspunkt i NVL's egen forandringsteori kun pege på tre registreringer:

- Tilfredsvurderinger fra medarbejdere, der har været på kursusforløb – og virksomhedspersonale, der har været til vores temadage.
- Antal kursusforløb, som udspringer af NVL's virksomhedsvendte forarbejde – i den udstrækning, de indberettes fra undervisningsinstitutionerne.

Evaluatoren **anbefaler** på den baggrund, at NVL foretager en revision af de registreringer, som man i dag foretager. I revisionsarbejdet kan man med fordel tage udgangspunkt i en såkaldt "sales pipeline"-tilgang. I figur 6-2 nedenfor har evaluatoren udfoldet, hvordan en sales pipeline-tilgang kan se ud for NVL's virksomhedsvendte arbejde.

Figur 6-2: Sales pipeline-tilgang til registrering



Sætter man sin registrering op på den måde, giver det brugeren et løbende billede af en række kritiske forhold:

- Ved at registrere virksomhederne med p-nummer, kan man via offentligt tilgængelige registre løbende følge med i, hvilken branche og størrelse virksomhederne har.
- Man får en resultatfokuseret tilgang til sit arbejde, fordi al registrering er målrettet den samlede målsætning, hvilket i dette tilfælde er iværksættelse af undervisning.
- Man får som organisation et billede af, hvor man har udfordringer i det virksomhedsvendte arbejde. Det gør man, fordi man løbende kan følge med i "konverteringsraten", det vil sige, hvor mange virksomheder man løfter fra fase 1 til 2 og fra fase 2 til 3 osv. Det viser, hvis der er udfordringer i den sales pipeline, man arbejder med.

Eksemplet ovenfor skal ses som inspiration til arbejdet med en revision af de registreringer, man arbejder med i NVL.

6) Større gennemsigthed i tildeling af aktiviteter

Fokuserer man alene på uddannelsesinstitutionernes tilfredshed med NVL's samlede arbejde, ligger den forholdsvis lavt. Konkret kan man se, at det er under halvdelen (45 pct.) af uddannelsesinstitutionerne, der svarer "I høj grad" eller "I meget høj grad" til spørgsmålet: "Hvor tilfreds er din virksomhed/uddannelsesinstitution – alt i alt – med den viden og de ydelser samt aktiviteter, som NVL leverer?".

Det niveau knytter an til mange forskellige årsager. Den kvalitative dataindsamling indikerer dog, at en væsentlig drivkraft for manglende tilfredshed blandt uddannelsesinstitutionerne skal findes i den tildeling, som NVL foretager af aktivitet til uddannelsesinstitutioner. Når NVL gennemfører virksomhedsopsøgende arbejde, vil de på et tidspunkt tilknytte en uddannelsesinstitution til en virksomhed. Denne uddannelsesinstitution får dernæst til opgave at foretage screening. I forlængelse heraf kan uddannelsesinstitutionen potentielt få muligheden for at afvikle undervisningen og tage indtægten herfor. De kvalitative data indikerer dog, at flere uddannelsesinstitutioner finder denne proces frustrerende. Frustrationen bunder i, at nogle uddannelsesinstitutioner oplever, at tildelingskriterierne som NVL lægger til grund for tildelingen, er uklare. Evaluator finder processen for tildelingen gennemskuelig. Det er dog heller ikke helt klart for evaluator, hvilke kriterier NVL lægger til grund for tildelingen. Uddannelsesinstitutionerne finder det desuden frustrerende, at det ikke offentliggøres hvilke uddannelsesinstitutioner der tildeles aktiviteten.

NVL foretager i dag allerede en sporadisk registrering af, hvilke konkrete uddannelsesinstitutioner de fordeler aktivitet (screening) til. Evaluator **anbefaler**, at denne registrering foretages systematisk. I forlængelse heraf bør NVL med en fast kadence, eksempelvis kvartalsvist, præsentere på deres hjemmeside, hvilke uddannelsesinstitutioner de har fordelt aktivitet til, fordelt på kommuner. På den måde åbner processen op for uddannelsesinstitutionerne, og tildelingen gøres gennemsigtig.

6.3 Perspektivering

Det er en samfundskritisk opgave at løfte de almene kompetencer blandt voksne på de danske virksomheder. Almene kompetencer er for mange en forudsætning for, at man kan gribe de muligheder, som forandringerne på arbejdsmarkedet kaster af sig. PIAAC-undersøgelsen (OECD) fra 2013 viste dog, at knap 600.000 voksne danskere har utilstrækkelige basale læse- og skrivefærdigheder. Det til trods kan man se i den opgørelse, som evaluator har lavet nedenfor i bilag B, at der er meget store forskelle på, hvor stor aktivitet i OBU og FVU for beskæftigede på tværs af de danske kommuner. Dette vidner om, at der er store forskelle på, i hvilken udstrækning nøgleaktører prioriterer at bidrage til, at virksomheder og ansatte bliver motiveret til at løfte de almene kompetencer. Det er dog også udtryk for, at nogle af disse aktører finder det virksomhedsvendte motivationsarbejde svært og som noget, der i sidste ende kan være en dårlig investering af tid og ressourcer.

I perspektiveringen forholder evaluator sig således til, om der er erfaringer og eksempler på virksom praksis, som med fordel kan udbredes til resten af landet til gavn for de virksomhederne og deres ansatte. Perspektiveringen omfatter tre centrale temaer:

1. Potentiale for udbredelse af NVL's praksis og erfaringer til andre aktører
2. Udbredelse af generel virksom praksis for motivation af virksomheder og ansatte
3. Styrkelse af et sammenhængende voksen- og efteruddannelsessystem.

For det første er det ikke evaluators vurdering, at det vil være relevant at arbejde aktivt for at udbrede erfaringer og praksis fra NVL til landets øvrige uddannelsesinstitutioner inden for almen VEU. Kendskabet til – og brugen af – NVL's koncepter og redskaber blandt landets uddannelsesinstitutioner er der allerede. Det gælder både uddannelsesinstitutioner inden for og uden for NVL's virkeområde. Uddannelsesinstitutioner kender således til NVL's koncept for virksomhedsvendt arbejde, og de anvender det i varierende udstrækning allerede i dag. Uddannelsesinstitutionerne kender også til NVL's branchefoldere, som ligeledes anvendes i vid udstrækning i dag blandt uddannelsesinstitutionerne. Dette resultat blev også bekræftet i forbindelse med dataindsamlingen

til brug for vidensopsamlingen. Her kunne man se, at NVL's koncepter og redskaber var kendt blandt flere af de uddannelsesinstitutioner, hvor der blev foretaget deep dives i forbindelse med vidensopsamlingen. Det var både uddannelsesinstitutioner uden for- og inden for NVL's virkeområde. For så vidt angår NVL's arbejde kan denne perspektivering indikere behovet for at nytænke de koncepter og redskaber, som NVL allerede har spredt.

For det andet er det evaluators vurdering, at den virksomme praksis, der er afdækket i regi af denne evaluering, i vid udstrækning bekræfter de fund, der blev opsamlet i forbindelse med *National vidensopsamling om almen VEU*. Det vidner om, at hvis uddannelsesinstitutionerne på det almene område har en intention og en ambition om at løfte deres arbejde med at motivere virksomheder og ansatte til at investere i almen VEU, så kan man godt tage udgangspunkt i de velbeskrevne eksempler, der findes i vidensopsamlingen.

Et overblik over den virksomme praksis, som i høj grad er italesat i regi af denne evaluering blandt uddannelsesinstitutionerne, findes i figur 6-3 nedenfor.

Figur 6-3: Virksom praksis fra evalueringen



Størstedelen af den virksomme praksis, der kort er nævnt i figuren ovenfor, blev således fremhævet af uddannelsesinstitutioner og virksomheder som virksomme i regi af denne evaluering. *National vidensopsamling om almen VEU* står både på en omfattende praksiskortlægning, samt et omfattende litteraturreview af danske og international litteratur om, hvordan man motiverer virksomheder og voksne til at investere i almene kompetencer. At dataindsamlingen bekræfter den virksomme praksis kortlagt i vidensopsamlingen understøtter, at der er et potentiale forbundet med yderligere at udbrede denne virksomme praksis på tværs af særligt uddannelsesinstitutionerne i Danmark, der arbejder med almen VEU.

Denne udbredelse kan ske på forskellige måder. Uddannelsesinstitutionerne på det almene område er allerede i dag i gang med en proces, hvor man konceptudvikler og udarbejder værktøjer, som kan understøtte f.eks. det virksomhedsopsøgende arbejde. Det er VUC Erhverv initiativet et eksempel på. VUC Erhverv består af et sekretariat med en leder og to erhvervskonsulenter. Derudover indebærer VUC Erhverv, at hvert af de 29 VUC'er har forpligtet sig til at udpege én VEU-ansvarlig. Sekretariatet koordinerer med udgangspunkt i dialog med disse erhvervskonsulenter henvendelser fra virksomhederne. Foruden koordinerende funktion udvikler sekretariatet også

redskaber og viden, der blandt andet skal understøtte det virksomhedsvendte arbejde. Konkret arbejder de med at producere korte videoklip, hvor man dels beskriver VUC'ernes tilgang til almen VEU på virksomhederne. Dernæst har de produceret klip med tidligere kursister, der fortæller deres historier.

VUC Erhverv illustrerer, at uddannelsesinstitutionerne allerede i dag løfter opgaven med at konceptudvikle og udvikle nye tilgange og redskaber til brug at styrke deres praksis. VUC Erhverv er et samarbejde mellem VUC'erne. Det er dog evaluators vurdering, at der er et potentiale for at styrke samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne på det almene område, når det kommer til at benytte og videreudvikle virksom praksis. I denne evaluering og i forbindelse med *National vidensopsamling om almen VEU* så man flere eksempler på uddannelsesinstitutioner, der individuelt bruger ressourcer på at udvikle formidlingsmateriale, CRM-systemer mv. VUC Erhverv illustrerer dog, at der er vilje i sektoren til at styrke samarbejdet om udvikling og udbredelse af virksom praksis.

For det tredje peger dataindsamlingen foretaget i denne evaluering på konkrete eksempler, hvor aktører på tværs af den offentlige sektor arbejder aktivt med at sikre et mere sammenhængende og stærkt voksen- og efteruddannelsessystemet. I projekterne finansieret i regi af socialfundsprogrammet ser man, hvordan aktører på tværs af uddannelses- beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne arbejder koordineret med virksomhedsvendt arbejde. Formålet er ikke alene at FVU-screene medarbejdere eller gennemføre OBU for de medarbejdere, der skulle vise sig at være ordblinde. Formålet er at styrke virksomhedernes vækstmuligheder ved at sikre, at medarbejderne har de rette faglige kvalifikationer. Ufaglærte på virksomhederne udpeges, vejledes og motiveres igennem en håndholdt tilgang til at løfte deres formelle kompetenceniveau. Har de ufaglærte udfordringer med utilstrækkelige basale læse- og skrivefærdigheder, håndteres dette, men det ses som en trædesten for, at de ansatte kan komme videre ind i erhvervsuddannelsessystemet. På den måde bliver almen VEU tænkt ind i resten af voksen- og efteruddannelsessystemet, og det bliver knyttet direkte sammen med virksomhedernes vækststrategier. Det er evaluators vurdering, at denne tilgang til brugen af almen VEU rummer et væsentligt potentiale i et videre arbejde, målrettet at flere ansatte på virksomhederne får løftet deres almene kompetencer.

Denne måde at arbejde på tværs af både de almene-, erhvervsrettede og videregående VEU-systemer i det virksomhedsopsøgende arbejde ser man også eksempler på, at uddannelsesinstitutioner gør af egen drift uden om socialfundsprojekter. Et eksempel herpå er KUBE-samarbejdet i Ringkøbing-Skjern. Deres metodik for virksomhedsvendt arbejde blev afdækket i forbindelse med *National vidensopsamling om almen VEU*. Når deres konsulenter laver virksomhedsvendt arbejde, repræsenterer de alle uddannelsesområder i uddannelsescentret. Det betyder, at de både tænker i erhvervsrettet uddannelse, almen uddannelse og efteruddannelse rettet imod ledelsen på virksomhederne. Denne måde at arbejde med voksen- og efteruddannelse på en sammenhængende måde blev udpeget som god praksis i vidensopsamlingen.

Til trods for at nogle almene uddannelsesinstitutioner samarbejder med andre dele af VEU-systemet, som KUBE-eksemplet ovenfor illustrerer, så er det dog evaluators vurdering, at der ligger et væsentligt potentiale for at styrke samarbejdet mellem særligt de almene uddannelsesinstitutioner og erhvervsuddannelsesinstitutionerne i det virksomhedsopsøgende arbejde. En åbenlys ramme for dette samarbejde kan være projekterne finansieret under socialfundsprogrammerne. I de udbud, der omhandler løft fra ufaglærte til faglærte, vil det ofte være erhvervsskoler, der er partnere. Det ser man i de projekter, som evaluator beskriver ovenfor og i bilag. Almene uddannelsesinstitutioner er i mindre grad involveret i direkte i disse projekter som f.eks. medansøgere. Denne ramme vil kunne styrke samarbejdet mellem almene uddannelsesinstitutioner og de erhvervsrettede- samt de videregående uddannelsesinstitutioner.

BILAG A: METODE FOR VIRKSOMHEDSSURVEY

Dette bilag har til formål at skabe gennemsigtighed i den kvantitative dataindsamling, som Evaluatør har foretaget i forbindelse med den virksomhedssurvey, der er gennemført.

Population og stikprøve

Undersøgelsens formål er en evaluering af NVL's arbejde. Populationen for undersøgelsen er derfor virksomheder, som har været i kontakt med NVL. NVL har leveret lister med virksomheder, som de har været i kontakt med i 2017, 2018 og 2019. Listerne fra 2017 og 2018 indeholder kontakttidspunkt, virksomhedsnavn, kommune og kontaktforn. Der er ingen kontaktoplysninger, CVR- eller p-nummer på virksomhederne, som ville muliggøre en direkte kobling til oplysninger fra CVR-registret. Det betyder, at virksomhederne fra 2019 alene benyttes som grundlag for undersøgelsen. Oplysningerne fra 2019 indeholder både e-mailadresse på kontaktperson hos virksomhederne samt telefonnummer og p-nummer på virksomheden. Disse oplysninger var tilstrækkelige til at gennemføre en spørgeskemabaseret undersøgelse.

I alt 465 virksomheder fremgik af listen med virksomhedskontakter i 2019. En del af virksomhederne havde enten ikke fyldestgørende kontaktoplysninger eller var dubletter på kontaktoplysninger eller p-nummer. Disse virksomheder var ikke mulige at berige med kontaktoplysninger uden en betydelig usikkerhed, som ville kompromittere dels kvaliteten i de indsamlede svar, dels en retvisende svarprocent. 264 unikke virksomheder med tilhørende kontaktoplysninger kunne udtrækkes fra den leverede liste.

Dataindsamling og svarprocent

Dataindsamlingen foregik som en kombineret CATI- og CAWI-indsamling. I alt 224 virksomheder fik tilsendt en invitationsmail til deltagelse i undersøgelsen den 15/10-2019. E-mailadresserne var dels leveret af NVL, dels opsøgt af evaluatør Management Consulting på baggrund af virksomhedens navn, placering og p-nummer. Den 24/10 modtog 195 virksomheder en rykkermail, og den 29/10 modtog 175 virksomheder en sidste rykkermail. I sidste del af dataindsamlingen blev virksomheder, som ikke havde svaret på undersøgelsen, ringet op og tilbudt at gennemføre undersøgelsen via telefon. Den telefoniske indsats forløb fra 30/10 til 04/11. Den 04/11-2019 blev undersøgelsen lukket.

I alt 133 virksomheder gennemførte undersøgelsen ud af 264 udtrukne virksomheder. Den umiddelbare svarprocent lander derfor på 50 pct. Tre virksomheder påbegyndte spørgeskemaet uden af færdiggøre det. Evaluatør var i kontakt med 103 af de virksomheder, som ikke gennemførte undersøgelsen. Af disse angav 38, at de ikke havde været i kontakt med NVL og kan derfor defineres som værende uden for målgruppen.

Den rensede svarprocent lander derfor på 59 pct.

Tabel A-1: Opgørelse af svarprocent

	Antal (%)
Total antal virksomheder	264 (100%)
Svar	133 (50%)
Renset antal virksomheder	227 (100%)
Svar	133 (59%)

BILAG C: OPGØRELSE AF UDGIFTER TIL ADMINISTRATION

Tabel C-1 Nedenfor er en opgørelse af udgifterne til 'generel administration' i NVL opgjørt.

Udgiftsposter i spor 4: Generel administration	Opgaver under udgiftsposterne
Løn	Løn konsulenter, løn administrative medarbejdere, kommunikationsmedarbejder, konsulentbistand, honorar bl.a. til styregruppemedlemmer, befordringsgodtgørelse, efteruddannelse, arbejdsskadeforsikring.
Administration	Kontorholdsudgifter (inkl. husleje), telefon, administrationsbidrag.
Kommunikation og markedsføring	Kommunikation og markedsføring.
Idé og formidlingscenter (Videnscenter)	Idé og formidlingscenter (Videnscenter).
Netværkslokomotivet Øst	Netværkslokomotivet Øst, aktiviteter.
Samlet	

BILAG D: BESKRIVELSE AF TRE SOCIALFONDSPROJEKTER

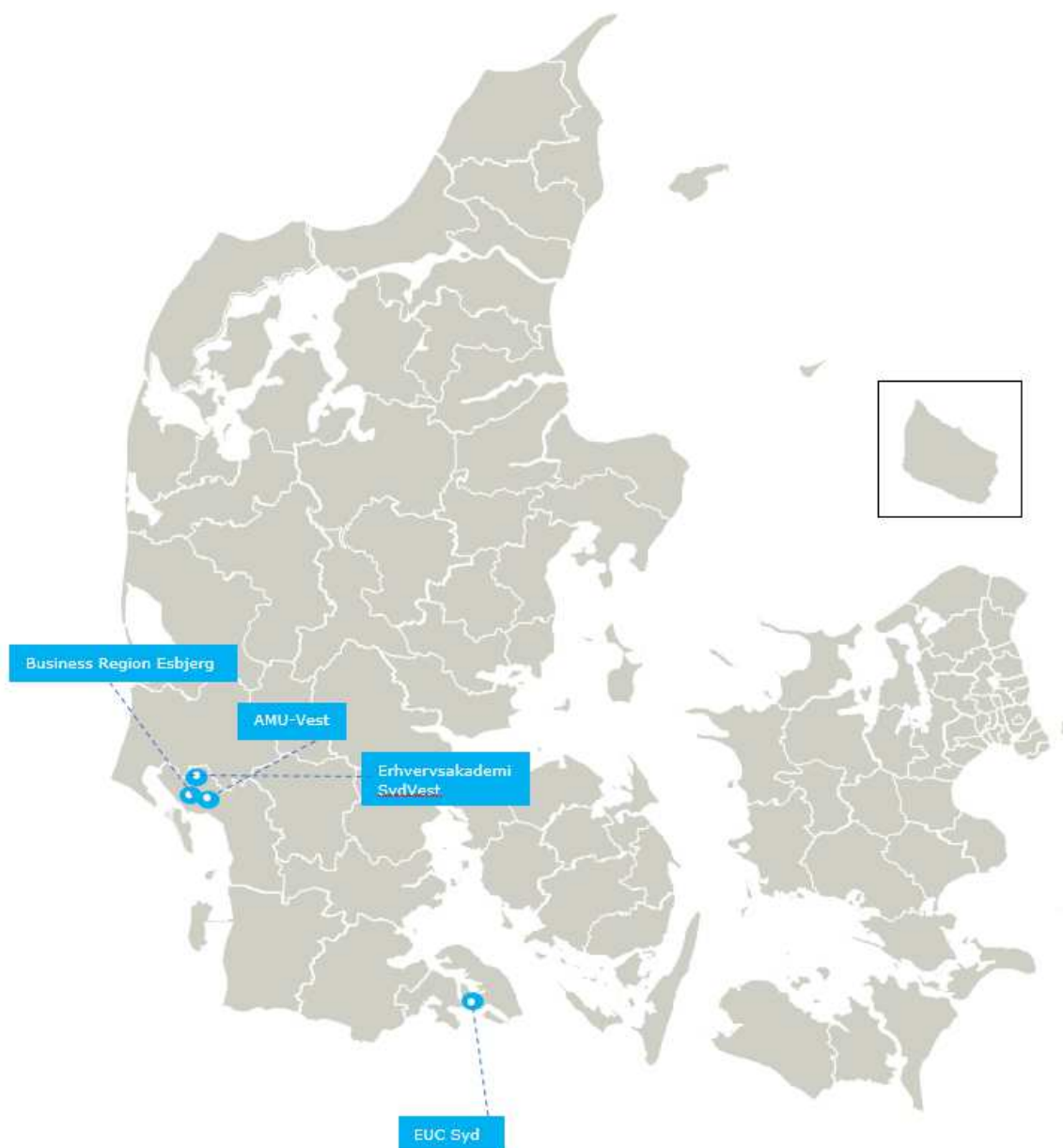
Figur D-1: Partnere i projektet: KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0 – Erhvervsfaglige kompetencer



Projektet *KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0* kører i perioden 2016-2021. Projektet har fokus på fire hovedaktiviteter: 1) Opsøgende arbejde, 2) Strategiudvikling for virksomheder, 3) Kompetenceudvikling af medarbejdere samt 4) Kompetenceudvikling af efterspurgt arbejdskraft (herunder ledige). De samlede støtteberettigede udgifter er ca. 14 mio. kr.

På samme vis som projektet beskrevet i kapitel fire indgår der reelt set væsentligt flere samarbejdspartnere i projektet her. Konkret er der nedsat en lang række Lokale Koordineringssamarbejder (LKS). Her drøfter aktører på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne virksomhedsopsøgende arbejde. Almen VEU indgår i det omfang, dialogen med virksomhederne og medarbejderne viser, at udfordringer med læse- og skrivevanskeligheder står i vejen for EUV.

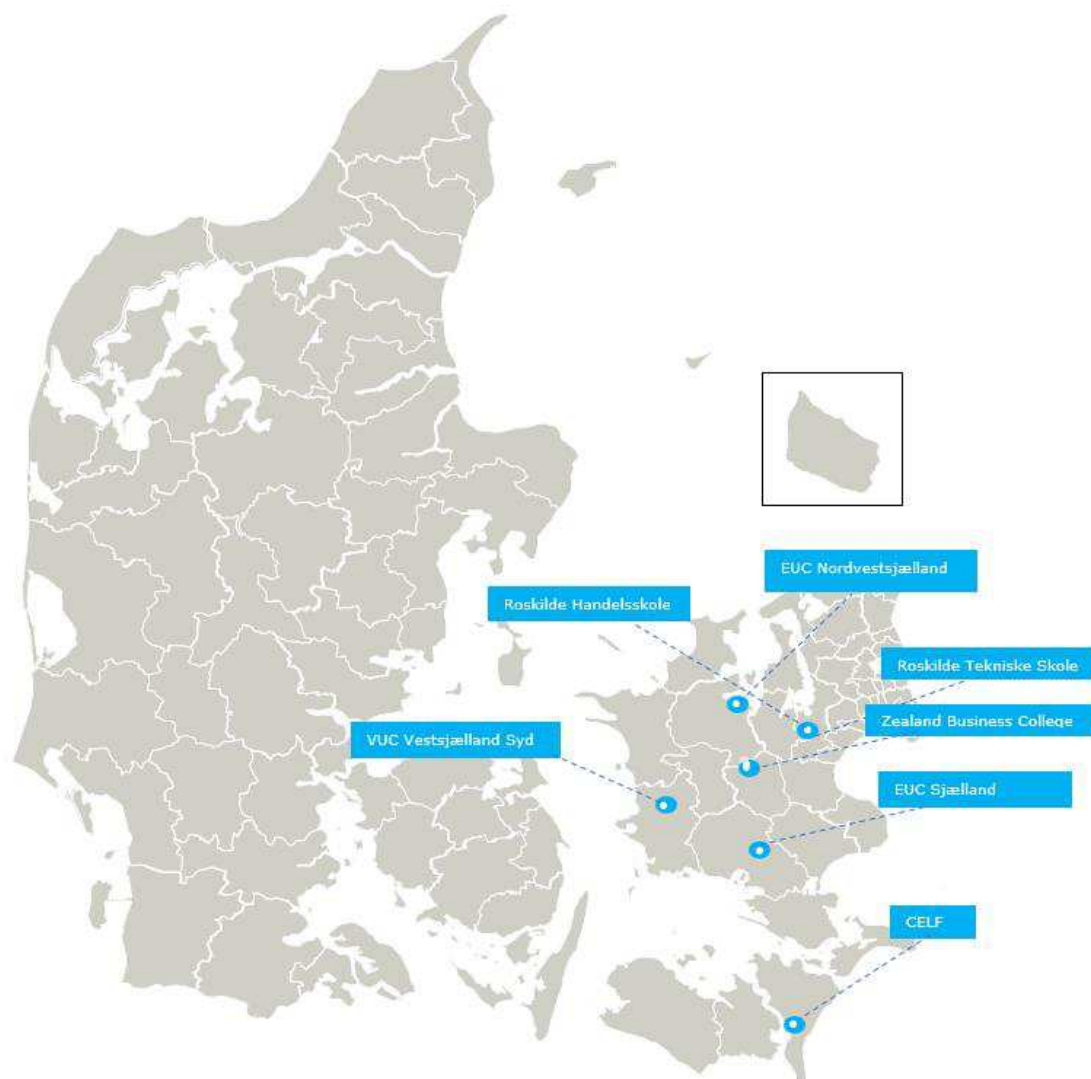
Figur D-2: Fremtidens Arbejdskraft – en styrkelse af det reelle uddannelsesniveau



Projektet illustreret ovenfor kører i perioden 2015-2020. Projektets formål er blandt andet at sikre kompetencegivende uddannelse for ufaglærte på de opsøgte SMV-virksomheder - eksempelvis i en jobrotationsordning. Dette betyder, at virksomhederne har mulighed for at investere i uddannelse og dermed råder over de rette kompetencer og derved styrkes konkurrencemæssigt. Projektet vil screene 280 - 350 SMV-virksomheder gennem hele projektperioden. Der vil sammen med projektets partnere blive udviklet en aktivitetsmodel, der via de konkrete kompetenceforløb skal være med til at øge 145 SMV-virksomheders reelle kompetenceniveau og dermed øge virksomhedernes mulighed for vækst og indtjening gennem målrettet kompetenceudvikling. Modellen vil fremover blive videreført af projektets partnere. De samlede støtteberettigede udgifter er ca. 15,1 mio. kr.

Projektet indbefatter således en lignende tilgang som de øvrige med fokus på virksomhedsopsøgende arbejde og opkvalificering via eksempelvis almen VEU.

Figur D-3: Uddannelsesvejen til Vækst



Projektet kører i perioden 2016-2019. Det primære mål med projektet *Uddannelsesvejen til Vækst* er at opkvalificere en gruppe af ufaglærte til faglært. På linje med de andre projekter er der fokus på virksomhedsopsøgende arbejde, kompetenceafdækning og kompetenceløft. I dette projekt er der dog et særligt indsatsområde, der specifikt sigter på at afprøve EUV-modeller i forhold til 25-30-årige. Inden opstart på et erhvervsuddannelsesforløb gennemfører deltagerne et afklarings- og visiteringsforløb, som ruste dem i forhold til det efterfølgende uddannelsesforløb. Under erhvervsuddannelsesforløbet tilbydes deltagerne støtte efter behov via en personlig mentor. I denne sammenhæng kan det indgå, at de deltagende ufaglærte får løftet deres almene kompetencer, hvis det er nødvendigt. De samlede støtteberettigede udgifter er ca. 34,3 mio. kr.