



# EVALUERING AF JOB-VEU MODELLEN

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

April 2021

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. INDLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1 KORT OM EVALUERINGEN .....	5
<b>2. SAMMENFATNING.....</b>	<b>7</b>
<b>3. HVORDAN ER SAMARBEJDET I JOB-VEU MODELLEN ETABLERET OG ORGANISERET?.....</b>	<b>11</b>
3.1 ETABLERINGEN AF RAR OG JOB-VEU MODELLEN.....	11
3.2 ORGANISERINGEN AF SAMARBEJDET OM VEU-INDSATSEN .....	12
<b>4. HVILKE AKTIVITETER ER DER ETABLERET MED JOB-VEU MODELLEN? .....</b>	<b>15</b>
4.1 OMFANGET AF JOB-VEU PROJEKTER ER STEGET MARKANT .....	15
4.2 JOB-VEU MODELLENS FOKUS MOD BRANCHER MED REKRUTTERINGSUDFORDRINGER .....	17
4.3 JOB-VEU MODELLENS FORSKELLIGE PROJEKTTYPER .....	18
<b>5. HVORDAN ER DE BÆRENDE PRINCIPPER UDMØNTET?.....</b>	<b>21</b>
5.1 PRINCIP 1: KONKRET BEHOV FOR ARBEJDSKRAFT I KONKRETE VIRKSOMHEDER .....	23
5.2 PRINCIP 2: TIDLIG AFKLARING MED ARBEJDSMARKEDETS PARTER, NÅR DET ER RELEVANT .....	24
5.3 PRINCIP 3: MERITGIVENDE FORLØB .....	24
5.4 PRINCIP 4: BIDRAGER TIL AT SKABE BRO ML. BESKÆFTIGELSE- OG UDDANNELSESSYSTEMET .....	25
5.5 PRINCIP 5: DET GODE MATCH I CENTRUM .....	26
5.6 PRINCIP 6: ÉN INDGANG TIL OPKVALIFICERING .....	27
5.7 PRINCIP 7: AKTØRSAMARBEJDET SKAL FORANKRES LOKALT OG REGIONALT .....	28
<b>6. HVORDAN HAR RAR UNDERSTØTTET DE BÆRENDE PRINCIPPER I JOB-VEU MODELLEN?....</b>	<b>29</b>
6.1 OVERORDNET STATUS PÅ RAR'S OPGAVE IFT. AT KOORDINERE VEU-INDSATSEN .....	29
6.2 RAR'S INDSATS FOR LØFTE OPGAVEN MED AT KOORDINERE VEU-INDSATSEN .....	30
6.3 RAR'S SAMSPIL MED AMK / VEU-KOORDINATORER OM OPGAVELØSNINGEN.....	32
<b>7. HVORDAN ER JOB-VEU MODELLEN IMPLEMENTERET?.....</b>	<b>33</b>
7.1 FASE 1 - ARBEJDSMARKEDETS BEHOV .....	35
7.2 FASE 2 - PARTSAFTALE .....	39
7.3 FASE 3 - OPSTARTSMØDE OG VALG AF UDDANNELSESUDBYDER.....	41
7.4 FASE 4 - SCREENING OG MATCH.....	44
7.5 VEU-KOORDINATORERNES UNDERSTØTTELSE AF JOB-VEU MODELLENS FASER.....	47

<b>8. HVILKE RESULTATER ER DER OPNÅET MED IMPLEMENTERINGEN AF JOB-VEU MODELLEN?</b> .....	<b>49</b>
8.1 RESULTATER I FORHOLD TIL AT SKABE KOMPETENCELØFT OG FÅ LEDIGE I ARBEJDE.....	49
8.2 TILFREDSHED MED MODELLEN .....	52
<b>9. HVAD ER DE VÆSENTLIGE DRIVKRÆFTER OG BARRIERER FOR GOD IMPLEMENTERING OG RESULTATER MED JOB-VEU MODELLEN?</b> .....	<b>54</b>
9.1 DRIVKRÆFTER FOR GOD IMPLEMENTERING OG RESULTATER .....	54
9.2 BARRIERER FOR GOD IMPLEMENTERING OG RESULTATER .....	57
<b>10. POTENTIALER FOR UDVIKLING AF JOB-VEU MODELLEN</b> .....	<b>59</b>
<b>METODEBILAG</b> .....	<b>65</b>

# 1. INDLEDNING

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) har bedt konsulentfirmaerne BDO og HBS om at evaluere Job-VEU modellen. Job-VEU modellen er en udmøntning af *Trepartsaftalen om styrket og mere fleksibel voksen-, efter- og videreuddannelse* fra 2017, hvor De Regionale Arbejdsmarkedsråd (RAR) fik opgaven med at sikre et bedre match mellem udbud og efterspørgsel af arbejdskraft gennem en koordineret og samordnet efteruddannelsesindsats.

Trepartsaftalen og RAR's nye opgave udspringer af, at arbejdsmarkedet i disse år er under hastig forandring. Det stiller nye krav til medarbejderne. Det betyder en stor omstilling på arbejdspladserne og et stort behov for løbende at opkvalificere og efteruddanne medarbejderne. Trepartsaftalen havde derfor fokus på at *modernisere og fremtids sikre voksen-, efter- og videreuddannelsessystemet*. Initiativerne i aftalen skulle generelt bidrage til at sikre, *at virksomheder og medarbejdere har adgang til en stærk, målrettet, overskuelig og mere fleksibel voksen-, efter-, og videreuddannelsesindsats*<sup>[1]</sup>.

## Job-VEU modellen har fokus på at styrke aktørsamarbejdet om VEU-indsatsen

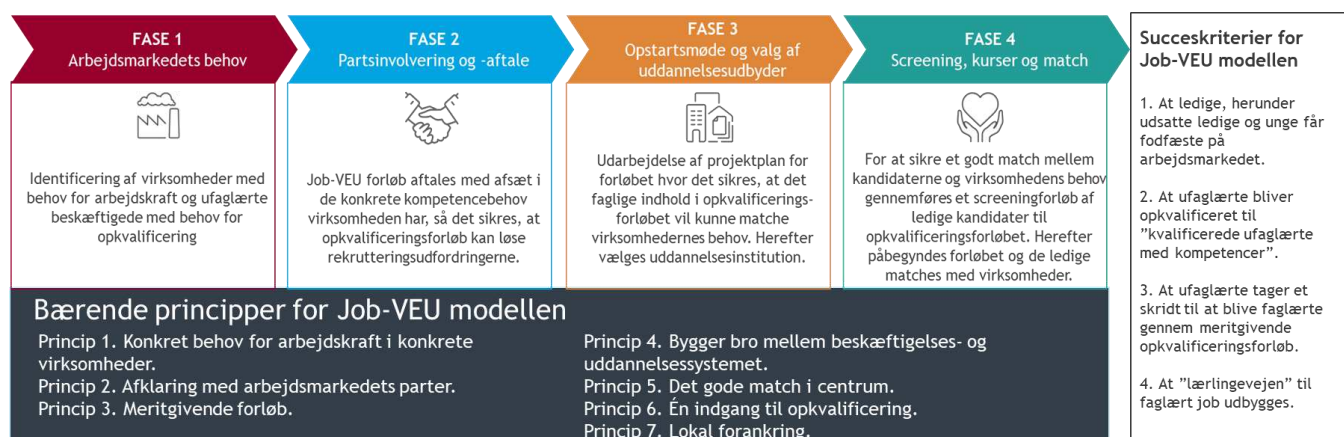
Job-VEU modellen er STARs konkrete udmøntning af hensigten med trepartsaftalen. Job-VEU modellen styrker koordineringen og samarbejdet mellem aktørerne om VEU-opkvalificering inden for områder med mangel på arbejdskraft og der, hvor der er svært at få udbud og efterspørgsel efter opkvalificering til at mødes. Med andre ord fokuserer modellen på områder, hvor opkvalificering er præget af udfordringer og udbuddet af kompetencer ikke matcher virksomhedernes behov.

Job-VEU modellen skal inspirere parterne på arbejdsmarkedet, jobcentre og uddannelsesinstitutioner til, hvordan man kan understøtte at udbud og efterspørgsel af kompetencer mødes. Modellen sætter retning for indsatsen, men giver også konkret inspiration til, hvordan man udvikler opkvalificeringsprojekter med afsæt i virksomhedernes behov. Job-VEU modellen omfatter derfor kun en mindre del af den samlede voksen- og efteruddannelsesindsats

Omdrejningspunktet for Job-VEU modellen er at understøtte gennemførelsen af opkvalificeringsforløb, der imødekommer arbejdsmarkedets efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft. Opkvalificeringsforløb, der - hvor det er muligt - er meritgivende.

Modellen består af 7 bærende principper, 4 faser og 4 succeskriterier. De bærende principper sætter retningen for, hvordan der skal samarbejdes. Faserne giver konkrete råd til, hvordan processen for opkvalificeringsforløbet afvikles. De 4 succeskriterier fokuserer på, hvad der skal komme ud af samarbejdet og forløbet, jf. figuren nedenfor.

Figur 1.1. Illustration af Job-VEU modellen bærende principper, faser og succeskriterier



[1] Jf. Trepartsaftale om styrket og mere fleksibel voksen-, efter-, og videreuddannelse (2018-2021)

Til at løfte opgaven med at implementere Job-VEU modellen og igangsætte konkrete Job-VEU projekter er der afsat midler til et antal VEU-koordinatorer jf. boks 1.

### Boks 1. Bevillinger til Job-VEU modellen

I løbet af de senere år er der løbende blevet tilført flere midler til Job-VEU modellen, jf. nedenstående tabel. Der blev i forbindelse med trepartsaftalen afsat i alt 25 mio. kr. årligt i perioden 2018-2021 til VEU-koordination. Der er siden blevet afsat ekstra midler og ansættelse af flere VEU-koordinatorer, så der i 2021 er ansat ca. 45 årsværk<sup>1</sup>. Dermed er der også opnået et øget råderum til at skabe aktiviteter og resultater på området.

Tabel 1.1. Bevilling til VEU-koordination, mio. kr.

	2018	2019	2020	2021
Bevilling i alt	25	25,3	28,2	40,9

Kilde: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

## 1.1 KORT OM EVALUERINGEN

### Baggrund for evalueringen

Evalueringen vurderer i hvor høj grad Job-VEU modellens bærende principper og faser er implementeret efter hensigten, samt i hvor høj grad indsatsen leverer resultater, der stemmer overens med modellens fire succeskriterier. Derudover bidrager den med viden om, hvordan modellen fungerer i praksis og anbefalinger til, hvordan aktørerne kan videreudvikle arbejdet med succesfulde Job-VEU forløb.

### Evalueringens metode

BDO har i samarbejde med HBS Economics evalueret Job-VEU modellen med udgangspunkt i et mixed methods-design, der nyttiggør både kvalitative og kvantitative datakilder. Dataindsamlingen har været fokuseret på at opsamle erfaringer og oplevelser med arbejdet med JOB-VEU modellen hos de aktører, som faktisk har arbejdet med modellen. Se nedenstående boks for uddybning af datakilder. Evalueringens metode uddybes i bilag.

### Boks 2. Evalueringens datakilder

#### Interviews med centrale aktører, RAR og lokale nøgleaktører

- Kvalitative interviews med **40 centrale og regionale aktører**. Der er gennemført interviews med arbejdsmarkedets parter centralt, Kommunernes Landsforening, formænd og næstformænd fra de otte RAR (RAR-formandskabet), direktører fra de tre arbejdsmarkedskontorer samt repræsentanter fra udvalgte kommuner, uddannelsesinstitutioner, brancheforeninger og faglige organisationer.
- Formål: at afdække organisering af Job-VEU modellens projekter, herunder styringsniveauer i modellen, aktører, roller, ansvarsfordeling m.m. Derudover var formålet at afdække implementeringen af modellens bærende principper.

<sup>1</sup> Midlerne er blevet afsat i tre politiske aftaler. Der blev i forbindelse med trepartsaftalen om styrket og mere fleksibel voksen-, efter- og videreuddannelse af oktober 2017 afsat 25 mio. kr. årligt i perioden 2018-2021, til styrket koordination og aktørsamarbejde. I forbindelse med aftale om en styrket opkvalificering af juni 2020 er der afsat yderligere 2,5 mio. kr. i 2020, og 5,1 mio. kr. i 2021 til ansættelse af VEU-koordinatorer i hele landet, som skal sikre, at opkvalificeringsforløbene i Job-VEU modellen afklares. Endelig blev der i aftalen 'Stimuli og grøn genopretning' af 6. december 2020 afsat yderligere i alt 10 mio. kr. i 2021 til ansættelse af VEU-koordinatorer i Arbejdsmarkedskontor Midt-Nord og Øst. Der drejer sig om ca. 13 årsværk, der er blevet ansat i midlertidigt i AMK i 2021.

#### CRM-data

- Data fra VEU-kordinatorernes interne CRM-system, VIREGO.
- CRM-systemet viser blandt andet, hvor mange forløb, der er etableret, i hvilke geografiske områder og hvem, der har været involveret. I alt 395 forløb er registreret som gennemførte i systemet.
- Formål: at afdække aktivitetsniveau samt projekttyper, der er arbejdet med i Job-VEU modellen, herunder hvilke aktører, der har været tilknyttet projekterne.

#### Casebaserede workshops

- Afdækningsworkshops med 61 aktører i Job-VEU indsatsen fordelt på 15 projekter.
- Derudover interviews med 11 VEU-kordinatorer knyttet til projekterne.
- Formål: at afdække implementeringen af de bærende principper og faser i Job-VEU modellens projekter, samt målopfyldelse og tilfredshed.

#### Spørgeskema blandt personer, som har været en del af et Job-VEU forløb

- Spørgeskemaet er udsendt til fire typer af respondenter, som vi har registreret som værende en del af et relevante Job-VEU projekt. I alt er der udsendt et spørgeskema til 332 respondenter. 169 gennemførte, hvilket giver en svarprocent på 51 pct. Virksomheder og offentlige arbejdspladser (svarprocent 48 pct.), Uddannelsesinstitutioner (svarprocent 56 pct.), jobcentermedarbejdere (35 pct.) og repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter (svarprocent 82 pct.).
- Formål: at vurdere Job-VEU modellens resultater i henhold til modellens bærende principper, faser og mål, samt generel tilfredshed med modellen.

### Læsevejledning

Rapporten er opbygget med 10 kapitler. Efter denne indledning er der i **kapitel 2** en sammenfatning af evalueringens hovedkonklusioner. I **kapitel 3** en kort gennemgang af aktørerne i Job-VEU modellen, og hvordan Job-VEU modellen rammesættes. Kapitlet skal hjælpe til forståelse af, hvordan RAR og øvrige aktører i samarbejdet er koblet til Job-VEU modellen. Læseren, der kender aktørerne og organiseringen godt, kan undlade at læse kapitlet.

Efter denne introduktion, sættes der fokus på resultaterne af evalueringen. I **kapitel 4** belyses indsatsen i Job-VEU modellen ud fra hvor meget aktivitet, der er etableret i regi af Job-VEU modellen.

Kapitel 5-7 sættes der fokus på om Job-VEU modellens bærende principper er udmøntet. Der er i **kapitel 5** fokus på, på hvilken måde modellens bærende principper har været udmøntet i de konkrete forløb. Herefter sættes der fokus på RARs oplevelse af muligheden for at understøtte implementeringen af principperne i **kapitel 6**. I **kapitel 7** sættes der fokus på implementeringen af job-VEU modellens faser.

I **Kapitel 8** ses der på resultaterne for de opstillede succeskriterier for Job-VEU modellen og de resultater, der opnået mht. intentionen om at styrke samarbejdet mellem aktører. Kapitlet fokuserer på, hvorvidt modellen bidrager til at få ledige i arbejde, at styrke ufaglærtes kompetencer og udbygge vejen til voksenlærlingeordningen. Derudover er der fokus på aktørernes tilfredshed med deltagelse i Job VEU-projekter.

**Kapitel 9** beskriver, hvad der er de væsentlige drivkræfter og barrierer for god implementering og gode resultater. Formålet er at samle op på hvilke forhold, der kan understøtte en god implementering og gode resultater med modellen.

Herefter er der i **kapitel 10** en opsamling på de potentialer, der vurderes at ligge ift. udvikling og udbredelse af Job-VEU modellen. Formålet er, på baggrund af den præsenterede viden i kapitel 3-9, at formidle nogle operationelle anbefalinger, som kan styrke Job-VEU modellen fremadrettet.



## 2. SAMMENFATNING

Nedenfor følger de vigtigste konklusioner på tværs af evalueringens enkelte analyser. Derudover sammenfattes hovedpotentialer for at styrke og videreudvikle Job-VEU modellen.

### 1) Modellen er implementeret efter hensigten

Job-VEU modellen udmønter *Trepartsaftalen om styrket og mere fleksibel voksen-, efter- og videreuddannelse*. Modellen omsætter aftalens hensigt til operationelle beskrivelser af principper, og hvordan relevante aktører i konkrete faser skal understøtte bestemte resultater<sup>2</sup>. Evalueringen finder overordnet, at modellen i praksis er udmøntet efter denne operationelle beskrivelse og dermed trepartsaftalens hensigt.

- **Modellen bidrager til kompetenceløft.** Overordnet var hensigten med modellen at indfri trepartsaftalens ambition om en styrket opkvalificeringsindsats. Denne blev omsat til fire succeskriterier for modellen, der især fokuserer på et kompetenceløft for ufaglærte og faglærte, så de bringes tættere på arbejdsmarkedet, eller at deres muligheder for at fastholde et arbejde styrkes. Evalueringen har ikke udført en egentlig effektevaluering af modellen<sup>3</sup>, da det datagrundlaget herfor ikke var til stede. I stedet er der indsamlet en grundig vurdering fra de relevante aktører. Her er konklusionen på tværs af de fire succeskriterier, at modellen bidrager positivt til at styrke opkvalificeringen:
  - 6 ud af 10 jobcentermedarbejdere vurderer, at modellen bidrager til at få ledige i job.
  - Knap 9 ud af 10 af aktører vurderer, at modellen bidrager til, at ufaglærtets kompetencer er blevet styrket
  - Vejen til at blive voksenlærlinge er blevet udbygget.

Et succeskriterium er desuden, at modellen skal bidrage med et kompetenceløft af udsatte ledige. Resultaterne peger på, at modellen i mindre grad er implementeret for denne målgruppe. Det vurderer de deltagende aktører, idet kun 14 pct. vurderer, at det i meget høj grad eller i høj grad er lykkedes at få denne gruppe med i projekterne.

- **Høj efterlevelse af bærende principper.** Job-VEU modellen bygger på 7 bærende principper, som er pejlemærker for succesfulde forløb. De handler om, at arbejdet med Job-VEU modellen skal kendetegnes af samarbejde, koordinering, jobfokuseret opkvalificering og kompetenceløft samt udbredelse og forankring af gode metoder lokalt. Evalueringen konkluderer, at 4 ud 7 principper er implementeret i høj grad. Der er desuden et mønster i, hvilke principper, som i højest grad er implementeret. Principper, der har fokus på samarbejdet mellem parter og aktørerne i indsatsen, er i høj grad udmøntet. Principper, der har fokus på indsatsens ”produkt”, er ifølge aktørerne ikke i lige så høj grad implementeret, fx er der et potentiale for at styrke fokus på meritgivende forløb.
- **Faserne benyttes - og er nødvendige.** Modellen bygger på fire faser, der skal understøtte, at principperne indfries - fra udvikling af forløb (fase 1-2) til drift af konkrete projekter (fase 3-4). Evalueringen konkluderer, at der i praksis arbejdes efter disse faser. 2 ud af 4 faser er i høj grad implementeret. Det er fase 1 om afklaring af arbejdsmarkedets behov og fase 4 om match mellem kandidater og virksomhed. De to øvrige faser, som er af mere

---

<sup>2</sup> Beskrivelsen fremgår af *Vejviser til Job-VEU modellen*, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.

<sup>3</sup> Med effektevaluering menes der en evaluering af, om der er en kausal sammenhæng mellem Job-VEU modellens indsats og de opnåede resultater.

praktisk karakter, benyttes også, men i mindre grad. Evalueringen konkluderer også, at aktørerne især i udviklingsfaserne (1-2) kan arbejde forskelligt. Der er fx stor variation i, hvem der initierer projektet, hvornår og hvordan aktørerne involveres. Aktørerne vurderer desuden, at de fire faser grundlæggende er hensigtsmæssige og nødvendige for at understøtte succesfulde forløb.

## 2) Stor tilfredshed med modellen

Job-VEU modellen er en samarbejdsmodel. Den samler fire slags aktører om ét formål (jobbrettet opkvalificering). Derfor er det centralt i evalueringen, hvordan aktørerne, som har deltaget i konkrete projekter, oplever samarbejdet.

- **Aktørerne er tilfredse med modellen - uddannelsesinstitutioner er de mest tilfredse.** Aktørerne i Job-VEU modellen er generelt tilfredse med at indgå i samarbejdet. Den gennemsnitlige tilfredshed er 8,6 på en skala fra 1 til 10, hvor 10 er mest tilfreds. Den meste tilfredse aktør er uddannelsesinstitutioner (8,9), men også virksomheder (8,6) og jobcentre (8,5) scorer højt. Tilfredsheden er en smule mindre for arbejdsmarkedets parter (7,7). Der er med andre ord bred opbakning til modellen fra alle de relevante aktører.
- **Der er skabt et værdifuldt aktørsamarbejde.** Job-VEU modellens samarbejdsmodel er ny. Den medfører en øget koordination på tværs af aktører i beskæftigelses- og uddannelsessystemet samt tæt inddragelse af virksomheder. Evalueringen konkluderer, at man er lykkedes med at etablere et nyt og forbedret samarbejde om opkvalificering, som aktørerne i overvejende grad ser som værdifuldt. Således vurderer 6 ud af 10 aktører, at opkvalificering er styrket i forhold til, hvad aktørerne før har oplevet.

Dertil kommer, at der i alle regionale arbejdsmarkedsråd (RAR) er etableret et godt samarbejde mellem RAR og de lokale arbejdsmarkedskontorer (AMK'er) om implementeringen Job-VEU modellen. RAR oplever, at AMK leverer en kvalificeret betjening af RAR, hvilket understøtter et værdifuldt samarbejde. RAR'erne vurderer desuden, at de i løbet af 2019 og 2020 er nået langt med at løfte opgaven med at koordinere VEU-indsatsen og sikre samarbejde om at igangsætte konkrete VEU-forløb inden for de udpegede mangelområder.

- **Positiv vurdering af VEU-koordinatorerne.** Modellens "udførende led" er VEU-koordinatoren. I nogle projekter har de en igangsættende og faciliterende rolle i udviklingsarbejdet. Andre gange er det repræsentanter for arbejdsmarkedets parter, uddannelsesinstitutioner eller jobcentre, der går ind i den rolle. VEU-koordinatoren er her en sparringspartner. Generelt er der tilfredshed med og anerkendelse af VEU-koordinatorernes arbejde. Der er især tilfredshed, når de tager ansvar for at samle aktørerne og faciliterer udviklingen af projekter.
- **Men modellen kræver mange ressourcer.** Forløb, der er udviklet i Job-VEU modellen, kræver en investering for aktørerne. Der er mange ressourcer i de enkelte faser, fx at udføre en ordentlig screening af kandidater til forløbene. Dertil kommer, at aktørsamarbejdet kræver en væsentlig prioritering/tidsforbrug fra de enkelte deltagere, fx i form af projektmøder og hyppig koordination. Det er et resultat af, at modellen fokuserer på den form for opkvalificering, som er svær. Det er, hvor VEU-aktørerne ikke finder hinanden af sig selv eller indenfor mangelområder, hvor den faglærte arbejdskraft er vanskelig at skaffe. Konkret kan det ses ved, at modellen kan blive udfordret, når aktørerne ikke prioriterer forløbene i høj grad. Fx kan uddannelsesinstitutionerne og jobcentre opleve en lav volumen i forløbene. Det gør det svært for uddannelsesinstitutionerne at være tilstrækkeligt fleksible i afviklingen af forløb. Jobcentre kan på den anden side have svært ved at mobilisere ressourcer til at screene ledige, hvis der er få pladser i forløbene.



### 3) Modellen implementeres med stor fleksibilitet, uden at det går ud over resultater

Job-VEU modellen er også en operationel og detaljeret ramme for opkvalificering. Den skal kunne rumme projekter, der varierer i størrelse, målgruppe og geografi (lokal, regional eller national indsats). På den måde er modellen en paraply for meget forskellige forløb. Som i enhver indsatsmodel, kan Job-VEU modellen risikere at fungere mindre godt, når den ”møder” virkeligheden i form af konkrete opkvalificeringsprojekter. Derfor ser evalueringen på, hvordan modellen håndterer dette.

- **Modellen ”rummer” vidt forskellige projekter og målgrupper.** Projekterne, som er gennemført i regi af Job-VEU modellen, kan inddeles i fire efter formål: *i)* at modvirke mangel på arbejdskraft ved at opkvalificere ledige med specifikke kompetencer, *ii)* at opkvalificere beskæftigede, fx så ufaglærte og faglærte får løftet deres kompetencer, *iii)* at opkvalificere både ledige og beskæftigede og endeligt *iv)* at afbøde konsekvenserne af COVID-19-krisen ved at opkvalificere ansatte. Med andre ord er modellen implementeret, så den rummer vidt forskellige projekter, herunder både ledige og beskæftigede.

På trods af denne variation, så finder evalueringen ikke, at det går ud over modellens positive opkvalificeringsresultater. Der er dog et mindre opmærksomhedspunkt, hvad angår projekter, som indeholder undermålgruppen, udsatte ledige (se konklusion 1).

- **Hurtig omstilling i lyset af COVID-19-krisen.** Projekter, der skal afbøde de negative konsekvenser af COVID-19-krisen, var ikke tænkt ind i modellen fra start. Nu udgør de den største projekttype (målt på antal kursister), så ca. hver tredje Job-VEU kursist sidste år deltog i COVID-19-projekt. Disse projekter er blevet udviklet og gennemført i 2020 og er kendetegnet ved, at afviklingen skal ske relativt hurtigt, idet der er tale om et meget akut behov hos virksomhederne, og at målgruppen er beskæftigede, herunder opsagte medarbejdere. Aktørerne vurderer overordnet, at resultaterne er lige så positive som i de ”klassiske” Job-VEU projekter. Det viser, at modellens omdrejningspunkt - jobrettet opkvalificering, som er forankret i arbejdsmarkedets behov - giver aktørerne stor fleksibilitet samtidigt med, at modellens positive resultater fastholdes.

### 4) Tre centrale forudsætninger for at lykkedes med modellen

Evalueringen ser også på, hvad der skal til for at lykkedes med en god implementering af Job-VEU modellen. Det kan man kalde for drivkræfter eller forudsætninger for at lykkedes. Evalueringen identificerer 9 væsentlige drivkræfter for en god implementering, og ifølge aktørerne er de mest centrale knyttet til:

- **Tidlig inddragelse, når det er relevant, skaber medejerskab.** Ifølge aktørerne er det helt afgørende, at alle (relevante) aktører kommer med fra projektets start. Det vil sige, at virksomheder, brancheorganisationer, faglige organisationer, a-kasser, jobcentre og uddannelsesinstitutioner samles omkring et (virtuelt) bord, så der opnås et fælles billede af formål mv. Virkningen er, at det skaber medejerskab, som øger aktørernes villighed til at investere i arbejdet.
- **Gode relationer øger mulighederne for at tilrettelægge gode forløb.** Job-VEU modellen er en samarbejdsmodel. Derfor er det ifølge aktørerne centralt, at der er gode relationer mellem aktørerne. Det skaber gode muligheder for at tilrettelægge projektet med respekt for aktørernes rammer og de hensyn, der kan være væsentlige for at lykkes.

- **En tydelig efterspørgsel fra virksomhederne.** De involverede aktører har alle virksomhederne som en væsentlig samarbejdspartner. Det understøtter aktørernes oplevelse af gevinster ved deltagelse, hvis det er tydeligt, at der kan skabes værdi hos virksomhederne.

## 5) Der er potentiale for større udbredelse af modellen

Evalueringen ser endeligt på, om modellen kan styrkes. Med afsæt i ovenstående konklusioner er der et positivt udgangspunkt for den videre udbredelse af Job-VEU modellen, idet modellen er velafprøvet og velfungerende. Der er fortsat et behov og potentiale for at styrke implementeringen og udbredelsen af Job-VEU modellen. Disse er vist i nedenstående figur.

Figur 2.1 Oversigt over potentialeområder og anbefalinger

<b>Potentialeområde 1:</b> Udbredelse af Job VEU-modellen	<b>Anbefaling 1:</b> Kommunikations- og udbredelsesplan målrettet virksomheder <b>Anbefaling 2:</b> Kommunikations- og udbredelsesplan målrettet aktører
<b>Potentialeområde 2:</b> Udvikling og styrkelse af samarbejdet om Job-VEU modellen	<b>Anbefaling 3:</b> Indsats for at videreudvikle samarbejdet med jobcentrene <b>Anbefaling 4:</b> Indsats for at udvikle samarbejdet med uddannelsesinstitutioner
<b>Potentialeområde 3:</b> Videreudvikling af Job-VEU modellen	<b>Anbefaling 5:</b> Ny vejviser målrettet virksomheder og beskæftigede <b>Anbefaling 6:</b> Justering og tilpasning af Job-VEU modellen
<b>Potentialeområde 4:</b> Videreudvikling af VEU koordinatorene opgaveløsning	<b>Anbefaling 7:</b> Eftersyn og optimering af VEU-koordinatorernes opgaveløsning
<b>Potentialeområde 5:</b> Videreudvikling af viden og data om VEU-forløb og resultater	<b>Anbefaling 8:</b> Landsdækkende overblik over VEU-forløb og inspirationsmateriale <b>Anbefaling 9:</b> Videreudvikling af data om Job VEU modellen og VEU-indsatsen <b>Anbefaling 10:</b> Særlig overvågning af fremtidige potentielle mangelområder

### 3. HVORDAN ER SAMARBEJDET I JOB-VEU MODELLEN ETABLERET OG ORGANISERET?

Inden resultaterne af evalueringen gennemgås, introduceres først baggrunden for udmøntningen af Job-VEU modellen, herunder den konkrete organisering af samarbejdet i VEU-indsatsen. Det skyldes, at organiseringen er relativt kompleks.

#### 3.1 ETABLERINGEN AF RAR OG JOB-VEU MODELLEN

Job-VEU modellen udspringer af *Trepartsaftalen om styrket og mere fleksibel voksen-, efter- og videreuddannelse* fra 2017. I aftalen blev der peget på et behov for at sikre en bedre koordinering af virksomhedernes efterspørgsel på kompetencer, og jobcentrenes og a-kassernes uddannelsesindsatser for de ledige på områder på arbejdsmarkedet med rekrutterings- og flaskehalsudfordringer. Der var således enighed om at styrke samarbejdet og koordinationen mellem aktørerne inden for voksen-, efter- og videreuddannelsessystemet samt erhvervsfremme-, innovations- og beskæftigelsesområdet, så behovet for VEU bedre kunne imødekommes. Det betød også, at indsatsen gik fra en udbudsstyret tilgang til en indsats, der satte virksomhedernes behov i centrum.

Det blev derfor besluttet at etablere en særlig RAR-model, hvor de otte - allerede eksisterende regionale arbejdsmarkedsråd (RAR) - fik opgaven med at styrke koordineringen og samarbejdet mellem aktørerne om VEU-indsatsen. Dermed blev de tidligere VEU-centre afskaffet.

Formålet med RAR-modellen var at binde aktørerne omkring VEU-indsatsen tættere sammen og styrke vilkårene for at igangsætte en målrettet voksen- og efteruddannelsesindsats af beskæftigede og ledige med sigte på at skabe et bedre match på områder på arbejdsmarkedet med rekrutterings- og flaskehalsudfordringer.

RAR fik med trepartsaftalen til opgave at udarbejde strategi og sætte retning for VEU-indsatsen samt at udvikle og styrke samarbejdet og koordineringen mellem aktørerne. RAR skulle sætte retning for VEU-indsatsen via regionale VEU-strategier og udpegning af regionale indsatsområder/-brancher, hvor der er særligt behov for at igangsætte VEU-forløb for at afhjælpe mangel på arbejdskraft eller andre balanceproblemer.

I trepartsaftalen blev der formuleret fem succeskriterier for RAR-modellen:

- Der er et bedre match mellem udbud og efterspørgsel efter VEU.
- Virksomheder, jobcentre og a-kassers kursusønsker samordnes.
- Jobcentre, a-kasser, VEU-udbydere og arbejdsmarkedets parter får et bedre overblik.
- Uddannelsesinstitutioner oplever, at det er lettere at tilrettelægge, koordinere og gennemføre kurser.
- Virksomheder oplever, at det er lettere at opkvalificere, og at der er bedre koordinering blandt aktørerne.

#### Job-VEU modellen er et virkemiddel for RAR-modellen

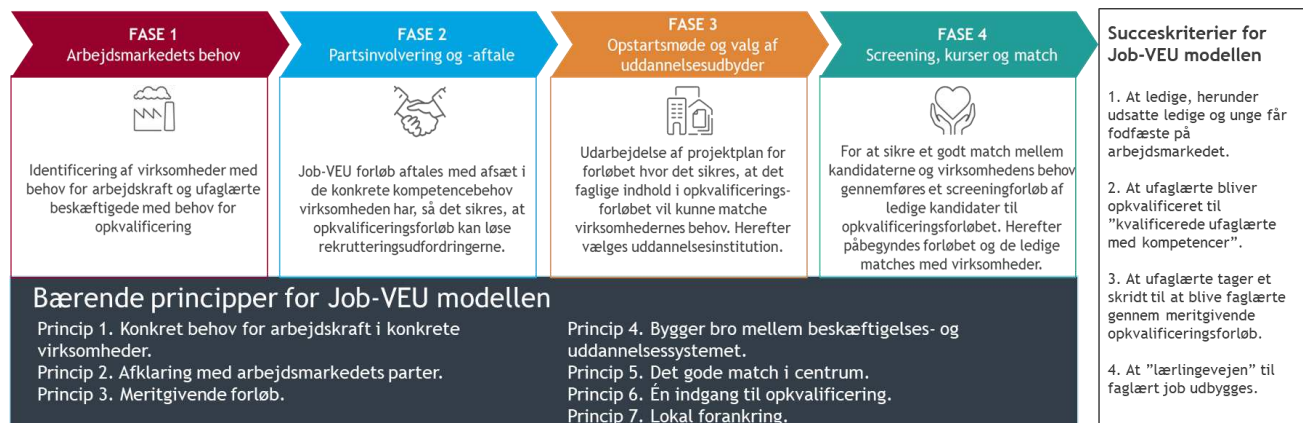
Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) har i samarbejde med RAR'erne udmøntet trepartsaftalen om RAR-modellen via udvikling og implementering af Job-VEU modellen.

Job-VEU modellen afspejler RAR-modellens intention om at binde aktørerne omkring VEU-indsatsen tættere sammen. Som nævnt i indledningen består Job-VEU modellen af 7 bærende principper, 4 faser og 4 succeskriterier jf. nedenstående figur.

De bærende principper sætter retningen for, hvordan der skal samarbejdes og koordineres i arbejdet. De bærende principper har sit afsæt i succeskriterierne for RAR-modellen, jf. ovenfor. De fire

faser står på de bærende principper og giver herudfra konkrete råd og tjeklister til, hvordan processen omkring opkvalificeringsforløb afvikles med den rette involvering af virksomheder og andre aktører. De fire succeskriterier for Job-VEU modellen fokuserer på, hvad der skal komme ud af samarbejdet og forløbet.

Figur 3.1. Illustration af Job-VEU modellen bærende principper, faser og succeskriterier

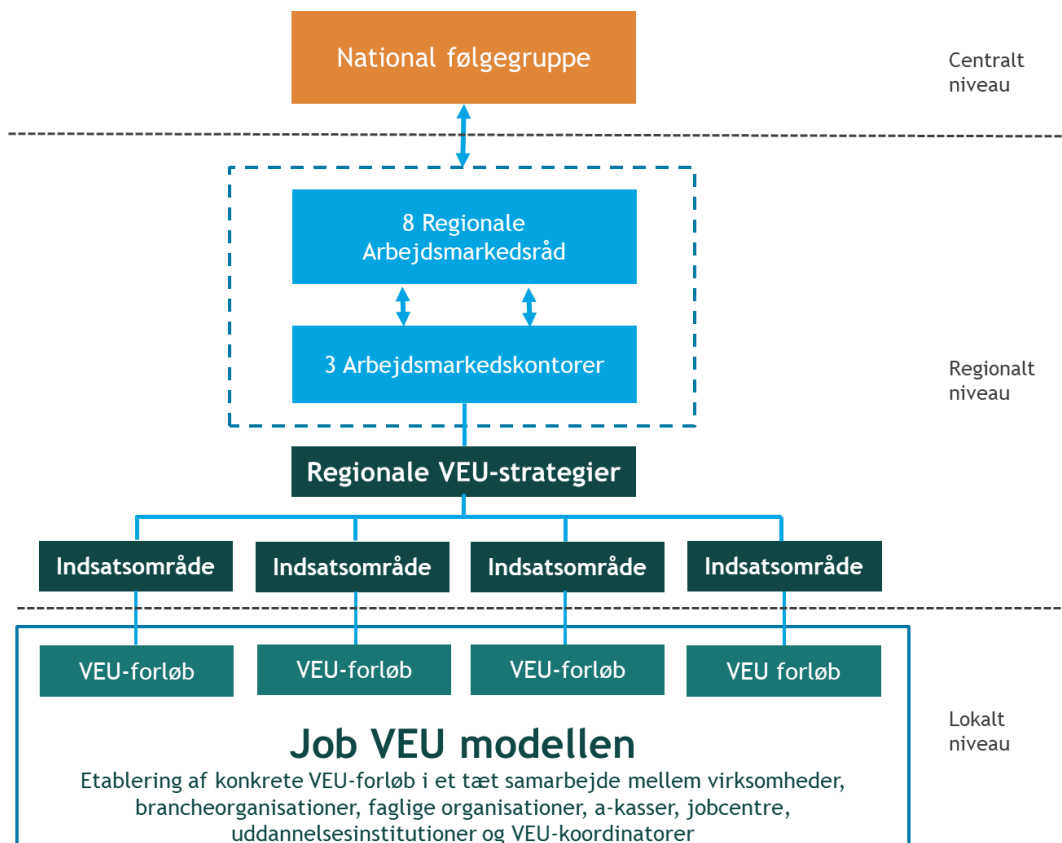


### 3.2 ORGANISERINGEN AF SAMARBEJDET OM VEU-INDSATSEN

I RAR-modellen og Job-VEU modellen er det et gennemgående element, at der skal sikres et bredt aktørsamarbejde om VEU-indsatsen. Det betyder, at der er flere niveauer og mange aktører i arbejdet med VEU-indsatsen, og at organiseringen af samarbejdet er kompleks.

Derfor gives der i dette afsnit en kort introduktion til organiseringen af samarbejdet om VEU-indsatsen på områder på arbejdsmarkedet med rekrutterings- og flaskehalsudfordringer. Nedenstående giver et overblik, hvorefter de enkelte niveauer uddybes.

Figur 3.2. Illustration af organiseringen af Job-VEU modellen



### Den nationale følgegruppe for VEU-indsatsen (centralt niveau)

Den nationale følgegruppe har til opgave at overvåge implementeringen af Job-VEU modellen og bliver løbende præsenteret for resultater og erfaringer fra den konkrete udmøntning af modellen i form af data, cases eller analyser. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering står for forberedelse og afvikling af møder i den nationale følgegruppe.

#### **BOKS 3. Medlemmerne af den nationale følgegruppe**

Den nationale følgegruppe består af repræsentanter fra: Dansk Arbejdsgiverforening (DA), Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH), Akademikerne (AC), Lederne, Kommunernes Landsforening (KL), Danske Regioner, Finansektorens Arbejdsgiverforening (FA), Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, Bekæftigelsesministeriet, RAR/AMK, Undervisningsministeriet, Finansministeriet, Uddannelses- og Forskningsministeriet samt Erhvervsministeriet.

### De Regionale Arbejdsmarkedsråd (RAR) (regionalt niveau)

Der er otte RAR'er på landsplan, som hver dækker et regionalt arbejdsmarked: Nordjylland, Vestjylland, Østjylland, Sydjylland, Fyn, Sjælland, Hovedstaden og Bornholm.

RAR har ift. VEU-indsatsen til opgave at udarbejde strategi og sætte retning for den opkvalificering, som igangsættes via Job VEU modellen, at understøtte implementering og udbredelse af Job-VEU modellen samt at udvikle og styrke samarbejdet og koordineringen mellem aktørerne i VEU-indsatsen. RAR's opgave og opkvalificeringsindsatsen via Job-VEU modellen, er målrettet brancher, hvor der er særligt behov for eller mangel på arbejdskraft.

I forbindelse med trepartsaftalen fik RAR tilført følgende nye opgaver ift. VEU-indsatsen:

- Udarbejde strategi for RAR's koordinerende indsats ift. for VEU-indsatsen (VEU-strategier).
- Udpege regionale indsatsområder, hvor der er særligt behov for arbejdskraft, og hvor der er behov for at igangsætte konkrete samarbejder og VEU-opkvalificeringsforløb, som kan medvirke til at imødegå rekrutterings- og opkvalificeringsudfordringer.
- Igangsætte analyser

De otte RAR består hver af 21 udpegede medlemmer, jf. faktaboks.

#### **BOKS 4. Medlemmerne af De Regionale Arbejdsmarkedsråd**

Bekæftigelsesministeren udpeger medlemmerne af rådet efter indstilling fra de i rådet repræsenterede organisationer og myndigheder. I RAR'ernes forretningsordner (§2 Rådets sammensætning) er det beskrevet, hvilke organisationer og myndigheder, der er repræsenteret og med hvor mange pladser.

Følgende organisationer og myndigheder er repræsenteret medlemmer: Dansk Arbejdsgiverforening (DA), Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH), Akademikerne (AC), Lederne, Kommunernes Landsforening (KL), Danske Regioner og Danske Handicaporganisationer (DH).

Rådet udpeger som tilforordnede to repræsentanter fra uddannelsesinstitutionerne efter indstilling fra de nævnte institutioner eller fora.

*Kilde: [www.rar-bm.dk](http://www.rar-bm.dk)*

### Arbejdsmarkedskontorer (regionalt niveau)

Arbejdsmarkedskontorerne (AMK) er en del af Styrelsen for Arbejdsmarkeds- og Rekruttering, og er placeret i Aalborg, Odense og Roskilde. De tre AMK'er servicere og betjener de otte RAR ift. at løse de ovenfor beskrevne opgaver, og AMK'erne har en centrale opgave ift. at eksekvere og udmønte RAR's strategier og indsatsområder for Job-VEU modellen.

Til at løfte opgaven er der afsat midler til et antal VEU-koordinatorer i hver af de tre AMK'ere, jf. tabel 1.1. i indledningen. VEU-koordinatorerne har til opgave at udmønte RAR's strategier og

indsatsområder i konkrete aktiviteter og VEU-projekter på et operationelt niveau i tæt samarbejde med virksomheder samt lokale og regionale nøgleaktører.

#### **Lokale aktører, som samarbejder om etablering af VEU-forløb (lokalt niveau)**

På lokalt niveau er der en række aktører, som alle er vigtige og afgørende for at lykkes med VEU-indsatsen og med at igangsætte konkrete VEU-opkvalificeringsforløb på områder med mangel på arbejdskraft. Det gælder bl.a.:

- Virksomheder og brancheorganisationer, som er afgørende ift. at pege på konkrete behov for arbejdskraft og opkvalificering, og ift. at indgå i det konkrete arbejde med at afvikle VEU-opkvalificeringsforløb og ansætte ledige i forlængelse af forløbene.
- Faglige organisationer og a-kasser, som er afgørende ift. at pege på behov for opkvalificering, åbne virksomheder for opkvalificering samt at igangsætte VEU-forløb.
- Uddannelsesinstitutioner, som er afgørende ift. at etablere og afvikle VEU-forløb, som målrettet kan opkvalificere beskæftigede og ledige ift. virksomhedernes behov.
- Jobcentre og jobcentrenes rekrutteringsfællesskaber, som er afgørende ift. arbejdet med at etablere VEU-forløb og finde ledige som kan opkvalificeres til virksomhedernes behov for arbejdskraft.

Med afsæt i den retning og de rammer RAR har opstillet for VEU-indsatsen, bringes de relevante aktører på det operationelle niveau sammen samt aftaler og igangsætter konkrete VEU-opkvalificeringsforløb for ledige og beskæftigede. Det konkrete arbejde med at etablere og afvikle VEU-forløb foregår med afsæt i Job-VEU modellens faser, og arbejdet med VEU-forløbene understøttes af VEU-koordinatorerne.

Aktørerne i det operationelle og praktiske arbejde med at etablere konkrete VEU-forløb, vil typisk være virksomheder, brancheorganisationer, faglige organisationer, jobcentre, uddannelsesinstitutioner samt VEU-koordinatorer.



## 4. HVILKE AKTIVITETER ER DER ETABLERET MED JOB-VEU MODELLEN?

Formålet med dette kapitel er at afdække, hvilke aktiviteter, der er etableret i regi af Job-VEU modellen, siden modellens opstart i 2018. Kapitlet indeholder en deskriptiv afdækning af de gennemførte Job-VEU projekter, der har været registreret i VEU-kordinatorernes CRM-system<sup>4</sup>, VI-REGO, i perioden fra 2018-2020<sup>5</sup>. Kapitlet gennemgår omfanget af Job-VEU projekterne over tid, hvilken type kursister (og hvor mange) projekterne har henvendt sig til, samt hvor i landet, projekterne er blevet gennemført. Kapitlets hovedkonklusioner er nævnt i nedenstående boks.

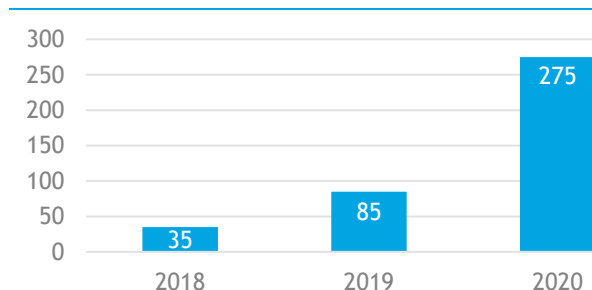
### Kapitlets centrale konklusioner

- Der er registreret 395 gennemførte Job-VEU projekter og 14.086 kursister har været igennem mindst ét projekt.
- Omfanget af Job-VEU projekter er steget markant fra 2019 til 2020. Denne stigning kan særligt tilskrives et stort behov for projekter, der afbøder konsekvenserne af COVID-19-krisen.
- Job-VEU aktiviteten har historisk været højest hos AMK Syd, mens AMK Øst har løftet en stor opgave med COVID-19-projekter særligt i Hovedstadsområdet.
- Job-VEU projekterne er i høj grad rettet mod brancher, der oplever rekrutteringsudfordringer.
- Projekterne kan overordnet inddeles i fire typer, som afspejler modellens fleksibilitet omkring projekternes målgruppe. Omkring en tredjedel af projekterne er målrettet afbødning af COVID-19-konsekvenser, mens 26 pct. af projekterne er målrettet opkvalificering af beskæftigede, 24 pct. er målrettet ledige og 15 pct. har både beskæftigede og ledige som målgruppe.

### 4.1 OMFANGET AF JOB-VEU PROJEKTER ER STEGET MARKANT

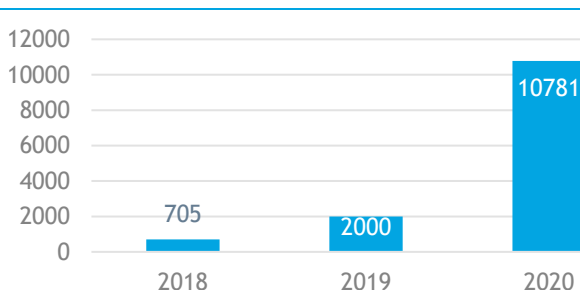
Siden Job-VEU indsatsens start er der i perioden fra 2018-2020 i alt registreret 395 gennemførte projekter med et samlet deltagerantal på 14.086 kursister. Aktiviteten, som er sat i gang af Job-VEU modellen, har været voksende med årene og særligt fra år 2019 til 2020. To elementer er vigtige at medtage, når aktivitetsstigningen fortolkes. For det første er den seneste aktivitetsstigning i 2020 i høj grad et udtryk for, at COVID-19-krisen har skabt et stort behov hos virksomheder for afbødende Job-VEU projekter. Dernæst er der også en aktivitetsstigning som følge af, at modellen løbende er blevet implementeret på tværs af regioner.

Figur 4.1. Antal Job-VEU projekter over tid



Kilde: Egne beregninger pba. CRM-data fra STAR

Figur 4.2. Antal Job-VEU kursister over tid



Kilde: Egne beregninger pba. CRM-data fra STAR

<sup>4</sup> CRM-systemet er en database, der samler al tilgængelig information om Job-VEU projekterne, som VEU-kordinationerne registrerer. CRM-systemet indeholder bl.a. baggrundsplysninger samt kontaktoplysninger på de involverede aktører for de enkelte projekter.

<sup>5</sup> Data er opgjort i perioden 01.04.2018 - 31.12.2020. De første VEU-kordinatorer blev ansat 01.04.2018.

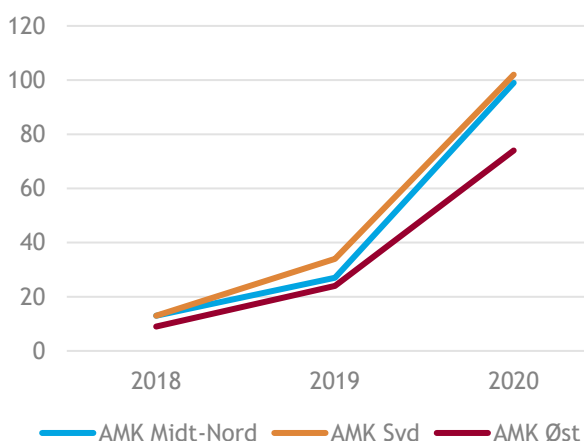
## BOKS 5. Forbehold ved brug af CRM-data

Statistikkerne over Job-VEU modellens aktivitet er baseret på data fra VEU-kordinatorernes interne CRM-system. CRM-data er baseret på manuelle registreringer af bl.a. baggrundsoplysninger vedrørende Job-VEU projektet og dets involverede aktører. Både CRM-systemets indretning og praksis for registrering har oplevet ændringer over tid, og er senest i start 2021 blevet ensrettet yderligere. Der har fx været ændringer i muligheden for at registrere interessenter (samarbejdende aktører), løbende udvikling af VEU-opgaven samt hvad, der skal måles og registreres. Dette medfører, at der i data vil være mindre forskelle i registreringspraksis på tværs af AMK'er og over tid.

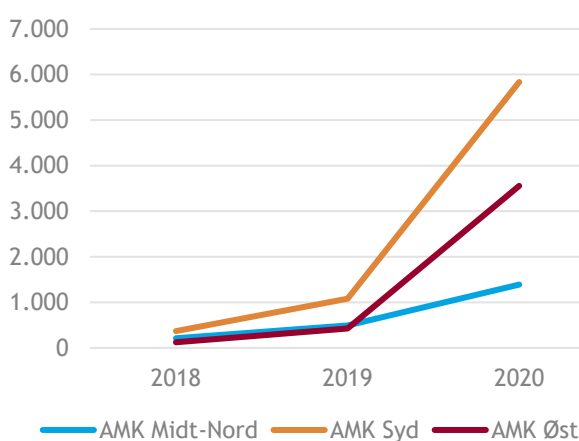
Alle arbejdsmarkedskontorer har forud for denne evaluering valideret deres konkrete projekters registreringer i CRM-systemet, der indgår som datagrundlag for evalueringen. Formålet med valideringsprocessen har været at ensrette AMK'ernes CRM-registreringer historisk med udgangspunkt i den nuværende registreringspraksis (per januar 2021). De oprindelige dataforskelle på tværs af AMK'er og tid er dermed håndteret efter bedst mulige løsning.

Aktivitetsstigningen er også gældende på tværs af de ansvarlige arbejdsmarkedskontorer<sup>6</sup>. Figurerne 4.3 og 4.4 viser, hvordan antal projekter og kursister fordeler sig på AMK'er over tid. Dette er to forskellige aktivitetsmål, der skal ses i sammenhæng for at drage hensigtsmæssige konklusioner om aktivitetsniveauet. Eksempelvis havde AMK Øst i 2020 færre, meget store projekter, mens AMK Midt-Nord har haft flere projekter med et lavere antal kursister. Aktivitetsniveau har dog samlet set, været størst hos AMK Syd over tid, når man ser på antal Job-VEU projekter og antal kursister.

Figur 4.3. Antal Job-VEU projekter over tid, opdelt på AMK



Figur 4.4. Antal Job-VEU kursister over tid, opdelt på AMK



Kilde: Egne beregninger pba. CRM-data fra STAR

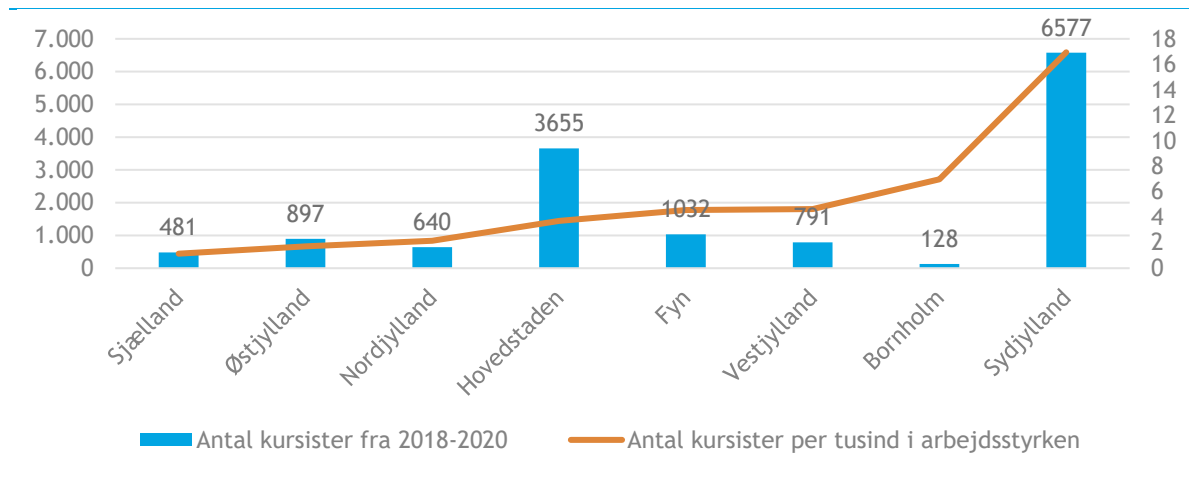
Kilde: Egne beregninger pba. CRM-data fra STAR

Figur 4.5 viser en mere finmasket geografisk opdeling af aktiviteten, som også tager højde for regionale forskelle i arbejdsstyrken og dermed "potentialt" for antallet af kursister. Denne opdeling viser igen, at Sydjylland er det område, som står for langt den største aktivitet, også set ift. størrelsen på deres arbejdsstyrke. Selvom Bornholm er det RAR-område med det laveste antal kursister, så er aktiviteten næsthøjst, når der tages højde for størrelsen på arbejdsstyrken. Bornholm har således syv kursister per tusind i arbejdsstyrken, hvorimod Sjælland har en. Metodisk er det vigtigt at nævne, at der er tilfælde, hvor kursister fra hele landet henvises til et konkret projekt, men at kursisterne kun registreres indenfor det RAR-område, hvor projektet er tilknyttet. Det betyder med

<sup>6</sup> Der er tre regionale arbejdsmarkedskontorer, som hører under Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. Det er AMK Syd, AMK Midt-Nord og AMK Øst. AMK Midt-Nord dækker Nord-, Vest- og Østjylland. AMK Syd dækker Sydjylland og Fyn. AMK Øst dækker Sjælland, Hovedstaden og Bornholm.

andre ord, at det koordinerende samarbejde, der foregår på tværs af AMK'erne om at finde potentielle kursister, kun bliver registreret som aktivitet hos det AMK og RAR, hvor projektet gennemføres. De fleste projekter er dog lokalt forankret i det pågældende RAR-område.

Figur 4.5. Antal Job-VEU kursister fordelt på Regionale Arbejdsmarkedsråd (RAR-områder)



Kilde: Egne beregninger pba. CRM-data fra STAR.

Noter: Aksens til venstre viser antal kursister, mens aksens til højre viser antal kursister per tusinde personer i pågældende RAR's arbejdsstyrke.

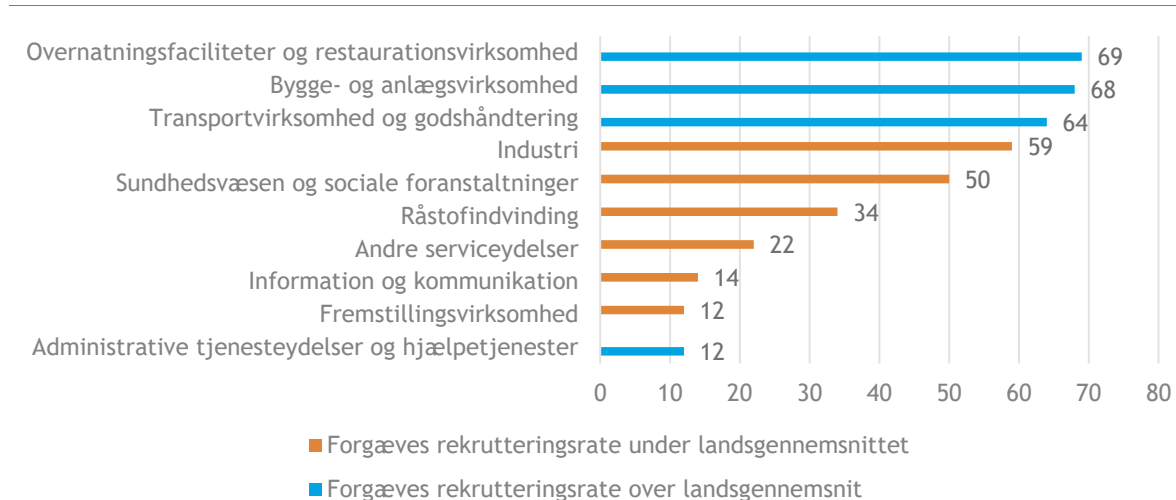
Den samme kursist kan optræde flere gange. Kursister er registrerede på det RAR, hvor projektet er oprettet. Der kan der for være kursister, der optræder under et andet RAR end der, hvor de har modtaget VEU-forløbet.

## 4.2 JOB-VEU MODELLENS FOKUS MOD BRANCHER MED REKRUTTERINGSUDFORDRINGER

Der er også klare indikationer af, at projekterne etableres indenfor områder af arbejdsmarkedet med mangel på arbejdskraft. En stor del af projekterne i 2020 er dog i højere grad udvalgt med udgangspunkt i brancher, der i særlig grad er påvirket af sænket aktivitet ifm. COVID-19-restriktioner, fx offshore-branchen.

Nedenstående figur 4.6. viser, at der siden 2018 har været flest gennemførte forløb inden for brancher med et konkret behov for arbejdskraft. De tre brancher, hvor der er gennemført flest forløb fra 2018 til 2020, er alle brancher, hvor der har været mangel på arbejdskraft de seneste år.

Figur 4.6. Gennemførte projekter, brancheopdelt, sammenlignet med mangelområder fra STARs rekrutteringssurvey.



Kilder: CRM-arket over forløb (2018-2020), Rekrutteringssurvey, december 2020, STAR.

Note: Brancher med over 10 projekter er medtaget. Mangel på arbejdskraft er målt december 2020. En branche er sat til at have mangel på arbejdskraft, hvis deres forgæves rekrutteringsrate ligger over den landsgennemsnitlige forgæves rekrutteringsrate.

Derudover har de enkelte RAR også fokus på lokale indsatsområder, som består af brancher eller konkrete erhverv, der oplever særlige rekrutteringsudfordringer i det lokale område. Dette omhandler fx projekter målrettet SOSU-erhverv, som står overfor større rekrutteringsudfordringer end det brede sundhedsvæsen. Overordnet set er Job-VEU modellen lykkedes med at målrette projekterne mod brancher og konkrete erhverv, der oplever mangel på arbejdskraft.

### 4.3 JOB-VEU MODELLENS FORSKELLIGE PROJEKTTYPER

Overordnet set kan man inddele Job-VEU projekterne i fire projekttyper efter deres hovedformål:

- At modvirke mangel på arbejdskraft ved at opkvalificere ledige med specifikke kompetencer.
- At opkvalificere beskæftigede, fx så ufaglærte og faglærte får løftet deres kompetencer.
- At opkvalificere både ledige og beskæftigede. Projekterne har både fokus på rekruttering og opkvalificering.
- At afbøde konsekvenserne af COVID-19-krisen ved at opkvalificere ansatte.

De fire projekttyper har forskellige målgrupper, som også har betydning for, hvilke aktører, der er drivkræfterne bag projekterne.

Fokuseres der på de involverede aktører registreret i CRM-data, så viser data, helt naturligt, at jobcentre primært er involveret, når der er fokus på opkvalificering af ledige, mens virksomheder spiller en langt større rolle for projekter målrettet beskæftigede. Uddannelsesinstitutionerne inddrages altid på tværs af projekttypene. Projekter, der afbøder COVID-19-krisens konsekvenser har gennemsnitligt et højere antal kursister og sker typisk som et initialt samarbejde mellem virksomheder og arbejdsmarkedets parter. Projekter, der opkvalificerer ledige, er modsat kendetegnet ved mindre hold af kursister og en hyppigere involvering af jobcentre. Arbejdsmarkedets parter er særligt en central aktør for projekttypen, der er målrettet mod både ledige og beskæftigede, hvilket kan skyldes at disse projekter i særlig grad håndterer centrale områder med stor mangel på kvalificeret arbejdskraft. Nedenfor ses et overblik over de fire projekttyper.

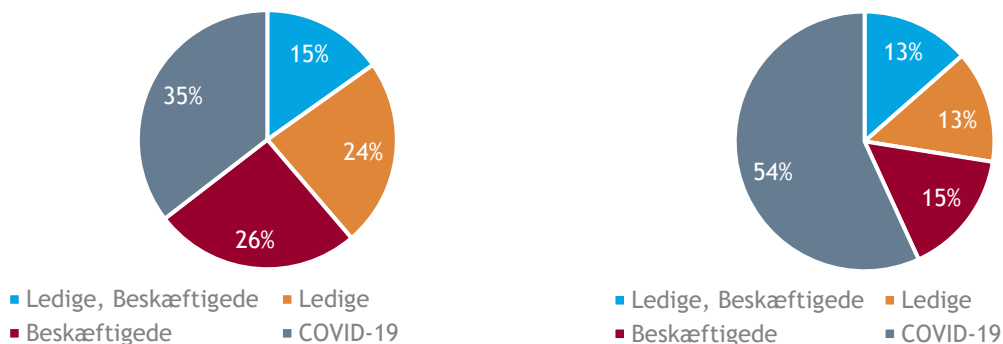
Tabel 4.1. Overblik over projekttyper.

Projekttype	Formål	Gns. antal kursister	Eksempler på projekter
Projekter, der opkvalificerer ledige.	At modvirke mangel på arbejdskraft ved at opkvalificere ledige med specifikke kompetencer.	20	Opkvalificering af ledige til start på bl.a. SOSU-, transport- og tjeneruddannelse.
Projekter, der opkvalificerer beskæftigede.	At opkvalificere beskæftigede, fx så ufaglærte og faglærte får løftet deres kompetencer.	21	Opkvalificering af beskæftigede indenfor bl.a. transport, off-shore og restauration. Herunder sprogkurser til udenlandske medarbejdere.
Projekter, der opkvalificerer ledige og beskæftigede.	Bred opkvalificering og rekruttering af ufaglærte og faglærte.	30	Opkvalificerings- og rekrutteringsforløb for bl.a. EL- og VVS-brancherne. Grundkursus i sushi for Letz Sushi's medarbejdere og udvalgte ledige.
Projekter, der afbøder COVID-19-krisens konsekvenser.	At afbøde konsekvenserne af COVID-19-krisen ved at opkvalificere ansatte.	55	Opkvalificering af medarbejdere hos bl.a. Københavns Lufthavn og Oil Gas Denmark (off-shore).

Kilde: CRM-data fra STAR.

Figurene herunder opdeler projekterne i de fire projekttyper. Projekter, der afbøder COVID-19-krisens konsekvenser fylder 35 pct. af de gennemførte projekter, og 54 pct. af det samlede antal kursister<sup>7</sup>. Dette sker på trods af, at projekterne først begyndte i 2020. De resterende tre projekttyper fordeler sig relativt ligeligt målt på både projekt- og kursistandele, med de højeste andele rettet mod projekter, der opkvalificerer beskæftigede.

Figur 4.7. Typer af Job-VEU projekter (andel af projekter)    Figur 4.8. Typer af Job-VEU projekter (andel af kursister)

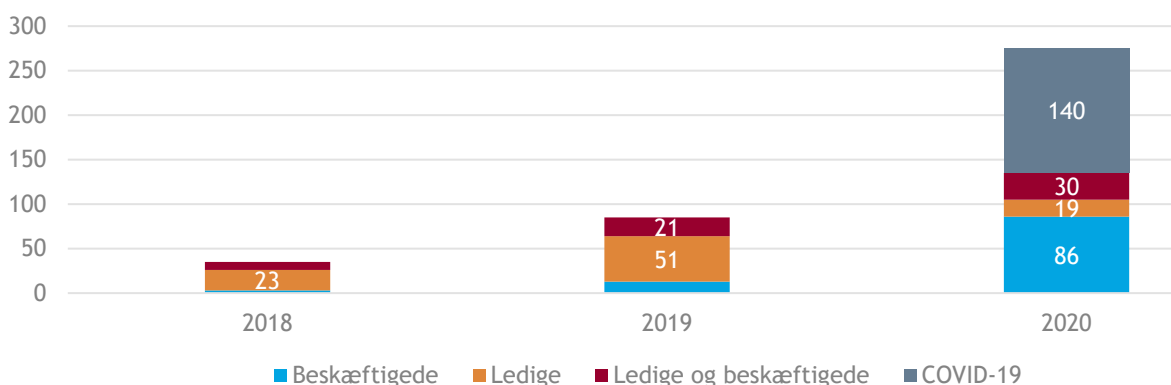


Kilde: Egne beregninger pba. CRM-data fra STAR

Kilde: Egne beregninger pba. CRM-data fra STAR

Det fremgår også af CRM-data, at der især fra 2019 til 2020 er sket en udvikling i, hvilke projekttyper, der gennemføres, jf. figur 4.9. Således blev der i 2018 og 2019 gennemført flest projekter, som var målrettet mod at opkvalificere ledige, mens der i 2020 var færrest af denne projekttype. Tilsvarende blev der i 2020 gennemført 140 COVID-19-relaterede projekter, som hurtigt blev iværksat efter en pludselig ny efterspørgsel som følge af krisens konsekvenser for arbejdsmarkedet. Dette understreger Job-VEU modellens fleksibilitet og omstillingsparathed.

Figur 4.9. Typer af Job-VEU projekter over tid (antal projekter)



Kilde: Egne beregninger pba. CRM-data fra STAR. Typerne er gensidigt udelukkende.

Det totale antal af Job-VEU projekter steg med 143 pct. fra 2018-2019 og 224 pct. mellem 2019-2020. Frasorteres projekter, der afbøder konsekvenserne af COVID-19, så falder stigningen mellem 2019-2020 til 59 pct. Det er med andre ord disse projekter, der i et vist omfang har drevet stigningen i 2020. Udviklingen mod projekter, der opkvalificerer beskæftigede frem for ledige, forekommer

<sup>7</sup> Projekter, der afbøder COVID-19 krisens konsekvenser har et højere gennemsnitligt kursistantal sammenlignet med de andre projekttyper, da projekterne indebærer opkvalificering til store virksomheder som f.eks. Københavns lufthavn.

som en markant ændring, der skal ses i lyset af, at 2020 var et år med lav efterspørgsel efter arbejdskraft og fokus på, at beskæftigede kunne fastholdes eller opkvalificeres.



## 5. HVORDAN ER DE BÆRENDE PRINCIPPER UDMØNTET?

Job-VEU modellen bygger på syv bærende principper. De sætter retning for, at arbejdet med modellen skal være præget af samarbejde, samordning og koordination mellem aktørerne. De betyder også, at det Job-VEU forløb, der skal leveres via samarbejdet, skal skabe et reelt kompetenceløft og styrke virksomhedernes oplevelse af god adgang til opkvalificering.

De bærende principper har afsæt i de nationale succeskriterier for VEU-indsatsen, som RAR skulle bidrage med at realisere med overtagelse af ansvaret for en koordineret og samordnet VEU-indsats, jf. kapitel 3.

Dette kapitel undersøger, hvordan modellens syv bærende principper er udmøntet samt perspektiverer dette til de generelle succeskriterier for VEU-indsatsen. Konkret gennemgås, hvordan aktørerne har arbejdet med modellens bærende principper, og det vurderes i hvor høj grad principperne kan spores i den praktiske anvendelse af modellen.

Vurderingen af, i hvilket omfang principperne er udmøntet, er baseret på en samlet vurdering af evalueringens datakilder, herunder aktørernes vurdering fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse, interviews og afdækningsworkshops.

### Kapitlets konklusioner

- De bærende principper kan i høj grad genfindes i udmøntningen af Job-VEU modellen.
- Aktørerne vurderer, at de bærende principper er væsentlige.
- Principper, der har fokus på samarbejdet mellem parter og aktørerne i indsatsen, er i høj grad udmøntet.
- Principper, der har fokus på "produktet" af indsatsen, opleves som i mindre grad udmøntet (fx at der er fokus på meritgivende forløb, én indgang for virksomheder og lokal forankring af projekterne).
- Resultaterne peger samlet på, at aktørerne via arbejdet med de bærende principper har bidraget til, at indsatsen "bevæges" mod de nationale succeskriterier ift. VEU-indsatsen.

Alle syv principper er som nævnt udmøntet i implementeringen af modellen, men nogle med et mere tydeligt aftryk. Samlet er konklusionen, at de bærende principper i høj grad kan genfindes i udmøntningen, og at aktørerne vurderer, at de er væsentlige. Dertil kommer, at resultaterne samlet peger på, at aktørerne via arbejdet med de bærende principper også har bidraget til, at indsatsen "bevæges" mod de nationale succeskriterier ift. VEU-indsatsen.

I boksen på næste side er samlet op på evalueringens resultater om udmøntningen af de enkelte principper.

Tabel 5.1: Status for implementering af de bærende principper

BÆRENDE PRINCIP	GRAD AF UDMØNTNING
<p><b>Princip 1. Konkret behov for arbejdskraft i konkrete virksomheder.</b> Fokus på job og forløbene tager afsæt i mangelområder, hvor der er et konkret behov fra en eller flere virksomheder.</p>	<p><b>I meget høj grad</b> Virksomhederne inddrages ofte, og der er stort fokus på konkrete jobs. Mere end <math>\frac{3}{4}</math> af aktørerne vurderer projekterne tager afsæt i konkrete behov for arbejdskraft, i 9 ud af 10 projekter er der inddraget en virksomhed, og hovedparten af de gennemførte projekter er i brancher, hvor der er rekrutteringsudfordringer.</p>
<p><b>Princip 2. Afklaring med arbejdsmarkedets parter, når det er relevant.</b> Arbejdsmarkedets parter inddrages altid som det første skridt i modellen for at sikre, målretning mod regionale efterspørgsel.</p>	<p><b>I høj grad</b> Der sker ofte en tidlig afklaring med arbejdsmarkedets parter. Aktørerne vurderer overordnet, at parterne er blevet involveret i etableringen af forløbene, og at indholdet i projekterne er afstemt med parterne. Dog er der nuancer alt efter hvilken type projekt, der er tale om.</p>
<p><b>Princip 3. Meritgivende forløb.</b> Job-VEU forløbene er som udgangspunkt meritgivende og har til sigte at løfte faglige relevante kompetencer.</p>	<p><b>I nogen grad</b> Det er ikke altid, at der fokus på meritgivende forløb. Ca. 45 pct. mener, at forløbene har været meritgivende. Andelen er lavere for COVID-19-projekter end for de øvrige projektyper.</p>
<p><b>Princip 4. Bygger bro mellem beskæftigelses- og uddannelsessystemet.</b> Forløbene koordineres altid tæt mellem aktører.</p>	<p><b>I høj grad</b> Projekterne medvirker til at skabe bro mellem beskæftigelses- og uddannelsessystemet. 7 ud af 10 aktører vurderer, at modellen bygger bro mellem beskæftigelses- og uddannelsessystemet.</p>
<p><b>Princip 5. Det gode match i centrum.</b> Screeningsforløb igangsættes altid, hvor ledige møder de involverede virksomheder, for at sikre match.</p>	<p><b>I høj grad</b> Projekterne bidrager til at skabe et godt match. 7 ud af 10 aktørerne vurderer, at man er lykkedes med at designe forløb, som bidrager til et godt match.</p>
<p><b>Princip 6. Én indgang til opkvalificering.</b> Systematisk fokus på at sikre virksomhederne én indgang til rekruttering gennem opkvalificering.</p>	<p><b>I nogen grad</b> Hovedparten (67 pct.) vurderer, at der er skabt én adgang til opkvalificering for dem. Dog vurderer kun 29 pct. af virksomhederne, at henvendelserne til dem er koordineret.</p>
<p><b>Princip 7. Lokal forankring.</b> Aktørsamarbejdet skal forankres lokalt og regionalt, så metoden kan genbruges til at sætte nye opkvalificeringsforløb i gang.</p>	<p><b>I nogen grad</b> Projekterne bidrager til at forbedre det lokale samarbejde. Lidt over halvdelen af de adspurgte virksomheder og aktører vurderer, at det lokale samarbejde om opkvalificering er forbedret i forhold til tidligere oplevelser. Lidt over en fjerdedel vurderer, at det hverken i høj eller lav grad har forbedret det lokale samarbejde om opkvalificering.</p>

Anm.: Graden af udmøntning er vurderet på en skala på 5 niveauer, der favner: i meget høj grad, i høj grad, i nogen grad, i mindre grad og slet ikke.

## 5.1 PRINCIP 1: KONKRET BEHOV FOR ARBEJDSKRAFT I KONKRETE VIRKSOMHEDER

Et centralt bærende princip i Job-VEU modellen er, at de VEU-forløb, som igangsættes via modellen, skal etableres på områder med mangel på arbejdskraft, og at der skal tages afsæt i konkrete virksomheders specifikke behov for arbejdskraft og kompetencer. Derved sikres de bedste resultater og effekter af VEU-forløbene. Det bærende princip er en udmøntning af det nationale succeskriterie for VEU-indsatsen om, at der skal skabes et bedre match mellem udbud og efterspørgsel efter VEU.

Evalueringen viser, at udmøntningen af Job-VEU modellen i høj grad lever op til dette bærende princip.

Hovedparten af de igangsatte VEU-forløb i perioden 2018-2020, er etableret inden for de mangelområder, som RAR har udpeget på de regionale arbejdsmarkeder. Afbødeprojekterne ift. COVID-19 har dog betydet, at der i 2020, er etableret VEU-forløb på andre områder end mangelområderne.

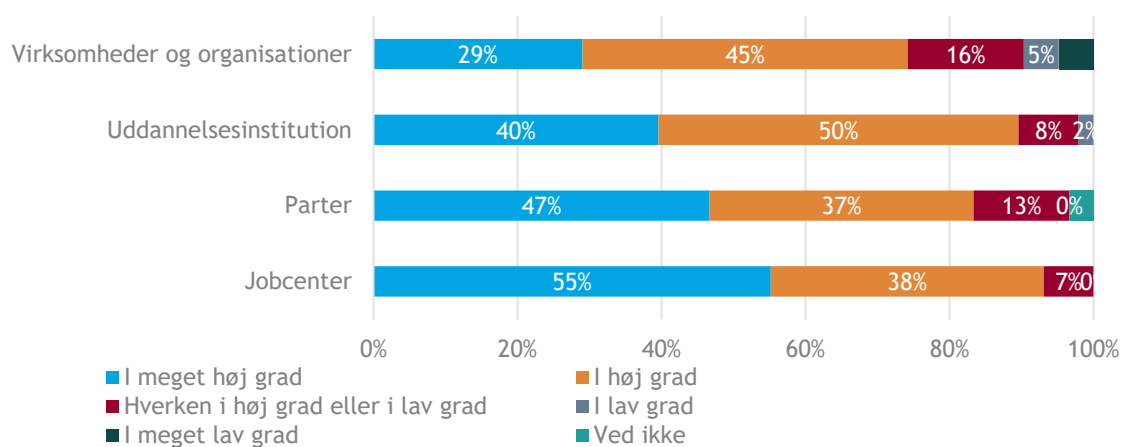
Interviews af regionale og lokale aktører og gennemgangen af 15 konkrete VEU-forløb viser, at forløbene i stort omfang bygger på konkrete virksomheders indmeldinger om behov for arbejdskraft og kompetencer. Det sker enten ved, at virksomheder selv fra starten påpeger et behov eller ved, at virksomheder inviteres ind til at trykprøve og konkretisere behov, som oprindeligt er udpeget af brancheorganisationer, jobcentre, uddannelsesinstitutioner, VEU-kordinatorer, mv.

Aktørerne peger på, at et tydeligt behov hos virksomhederne for arbejdskraft og kompetencer, er en helt central drivkraft for at indgå i arbejdet med at etablere VEU-forløb. Virksomhederne er en central samarbejdspartner for alle aktører, og der er et mere tydeligt gevinstbillede omkring forløbet, når virksomhederne er med til at definere behovet og står med en tydelig efterspørgsel.

Involveringen af virksomhederne i at konkretisere behovene for arbejdskraft og kompetencer forud for igangsættelse af et VEU-forløb bekræftes af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder og aktører i Job-VEU modellen.

Som det fremgår af nedenstående figur, svarer godt 75 pct. af virksomhederne, at de er enige eller meget enige i, at de igangsatte VEU-opkvalificeringsforløb tager afsæt i konkrete behov for arbejdskraft i virksomheden, mens kun 5 pct. svarer i lav grad. Tilsvarende svarer 90 pct. af uddannelsesinstitutionerne, 84 pct. af parterne og 93 pct. af jobcentrene, at de er enige eller meget enige i, at de igangsatte VEU-opkvalificeringsforløb tager afsæt i konkrete behov for arbejdskraft i virksomheder.

Figur 5.1. Job-VEU projekter tager afsæt i konkrete behov for arbejdskraft



Kilde: Spørgeskema.

Note: 169. "I hvilken grad oplever du, at de igangsatte opkvalificeringsforløb tager afsæt i konkrete behov for arbejdskraft i din virksomhed? / I hvilken grad oplever du, at de igangsatte VEU-forløb tager afsæt i konkrete behov for arbejdskraft i din virksomhed?"

## 5.2 PRINCIP 2: TIDLIG AFKLARING MED ARBEJDSMARKEDETS PARTER, NÅR DET ER RELEVANT

Et andet bærende princip i Job-VEU modellen er, at repræsentanter for arbejdsmarkedets parter inddrages som det første skridt i modellen for at sikre, at Job-VEU forløbene tilpasses den regionale efterspørgsel på arbejdskraft og konkrete kompetencebehov.

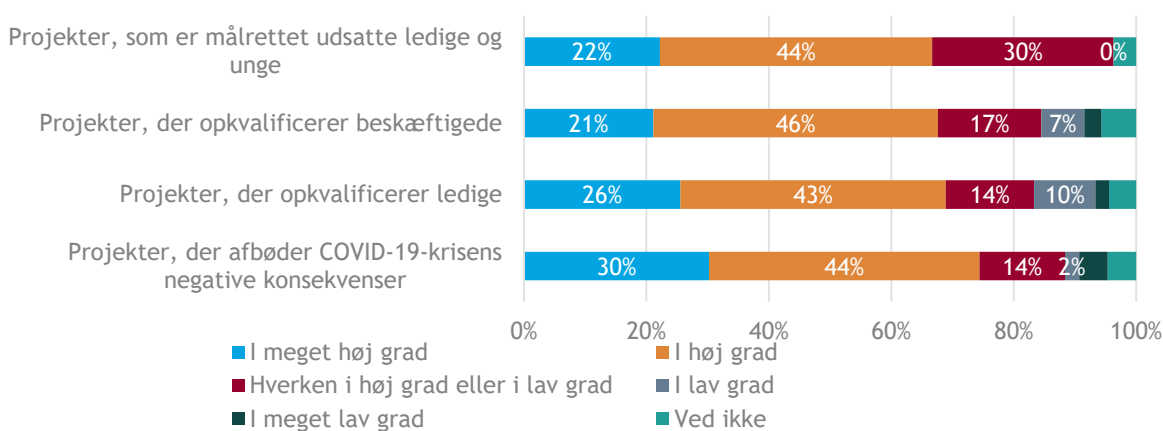
Evalueringen viser, at udmøntningen af Job-VEU modellen i høj grad lever op til dette bærende princip.

Interviews af regionale og lokale aktører og gennemgangen af 15 konkrete VEU-forløb viser, at tidlig inddragelse af arbejdsmarkedets parter i arbejdet med VEU-forløbene er central. På arbejdsgiver-siden er det typisk konkrete virksomheder og brancheorganisationer, som er involveret, og på lønmodtagersiden vil det typiske være én eller flere relevante faglige organisationer eller a-kasser, som indgår i arbejdet.

Der peges på, at inddragelsen af arbejdsmarkedets parter dels medvirker til at konkretisere behovet for arbejdskraft og kompetencer, og dels legitimerer og baner vejen for det videre arbejde med VEU-forløbet. De interviewede aktører peger således på, at en "blåstempling" af VEU-forløbet af arbejdsmarkedets parter, er en vigtig drivkraft for engagement og involvering fra hele aktørkredsen.

Involveringen af arbejdsmarkedets parter bekræftes af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse blandt de forskellige aktører i Job-VEU modellen. Som det fremgår af nedenstående figur, svarer mellem 66-74 pct. af de adspurgte aktører, at parterne i meget høj grad eller i høj grad generelt er involveret i etableringen af forløbene.

Figur 5.2. Aktørernes vurdering af inddragelse af arbejdsmarkedets parter sammenholdt med type af projekt



Kilde: Spørgeskema.

Note: n=169. I hvilken grad er arbejdsmarkedets parter generelt blevet involveret i etableringen af VEU-forløbene, fx ved at præge det faglige indhold i forløbene?

## 5.3 PRINCIP 3: MERITGIVENDE FORLØB

Det tredje bærende princip i Job-VEU modellen, er at de etablerede VEU-forløbene, som udgangspunkt skal være meritgivende og skal sigte på at løfte faglige relevante kompetencer, som kan understøtte et løft fra ufaglært til faglært. Der kan indgå kurser, som ikke er meritgivende, men er nødvendige for at dække det fulde kompetencebehov.

Evalueringen viser, at udmøntningen af Job-VEU modellen i nogen grad lever op til dette bærende princip.

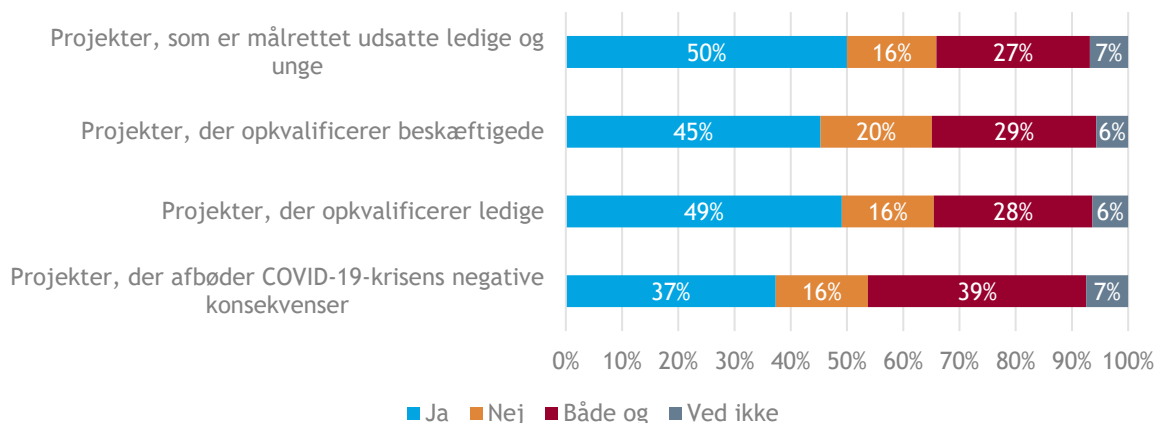
Interviews af regionale og lokale aktører og gennemgangen af 15 konkrete VEU-forløb viser, at der i de fleste VEU-forløb, har været fokus på at arbejde med meritgivende kursusmoduler, og derigenem løfte deltagerne kompetencemæssigt tættere på at kunne påbegynde eller tage de første skridt i retning af en faglært uddannelse.

Der er dog også igangsat VEU-forløb, hvor meritgivende moduler ikke udelukkende har været det primære fokusområde. Det drejer sig bl.a. om forløb, som i første omgang har haft fokus på at løfte deltagerne ift. at opnå grundlæggende almene kompetencer ifm. læsning, skrivning og regning samt grundlæggende IT. Det styrkede almene kompetenceniveau har så efterfølgende banet vejen for et løft med meritgivende kursusmoduler.

Derudover har en del af de særlige afbødeprojekter i forbindelse med COVID-19 ikke haft et stærkt fokus på meritgivende kursusmoduler. Her er der i en række situationer arbejdet med, at de beskæftigede selv har kunnet vælge sig ind på kurser efter interesse, eller der har været fokus på et løft af almene kompetencer.

Dette billede understøttes af resultatet af spørgeskemaet jf. nedenstående figur. Mellem 74 og 77 pct. af aktørerne svarer "ja" eller "både og" til om der har været meritgivende kurser i de VEU-forløb, de har været involveret i. Svaret "både og" dækker over, at kurserne har været en kombination af kurser, der giver merit, og kurser, der ikke gør. Andelen som svarer "både og" er højere for COVID-19-projekterne end de øvrige projekttyper.

Figur 5.3. Oplevelse af, om der har været meritgivende kurser, sammenholdt med type af projekt, man har været en del af



Kilde: Spørgeskema

Note: N: 169. Indeholdt disse VEU-forløb kurser, der gav merit? X typologi

## 5.4 PRINCIP 4: BIDRAGER TIL AT SKABE BRO ML. BESKÆFTIGELSES- OG UDDANNELSESSYSTEMET

Det fjerde bærende princip i Job-VEU modellen er, at arbejdet med VEU-forløbene altid skal koordineres tæt mellem arbejdsmarkedets parter, jobcentre, rekrutteringsfællesskaber og uddannelsesinstitutioner, så der bygges en bro mellem beskæftigelses- og uddannelsessystemet.

Evalueringen viser, at udmøntningen af Job-VEU modellen i høj grad lever op til dette bærende princip.

Interviews af regionale og lokale aktører, og gennemgangen af 15 konkrete VEU-forløb viser, at der i arbejdet med VEU-forløbene, har været en tæt involvering af og koordinering på tværs af virksomheder, arbejdsmarkedets parter, jobcentre, rekrutteringsfællesskaber og uddannelsesinstitutioner.

Aktørerne peger samstemmende på, at det er afgørende for et succesfuldt VEU-forløb at få de rigtige aktører involveret i arbejdet og sikre en tæt koordinering på tværs af aktørerne i arbejdet med VEU-forløbet. En stor del af dialogen og koordineringen i arbejdet med VEU-forløbet har handlet om at opnå et fælles billede af virksomhedernes behov for arbejdskraft og kompetencer, og at finde frem til de rigtige kursusmoduler, som målrettet kan opkvalificere ledige og beskæftigede ift. behovet.

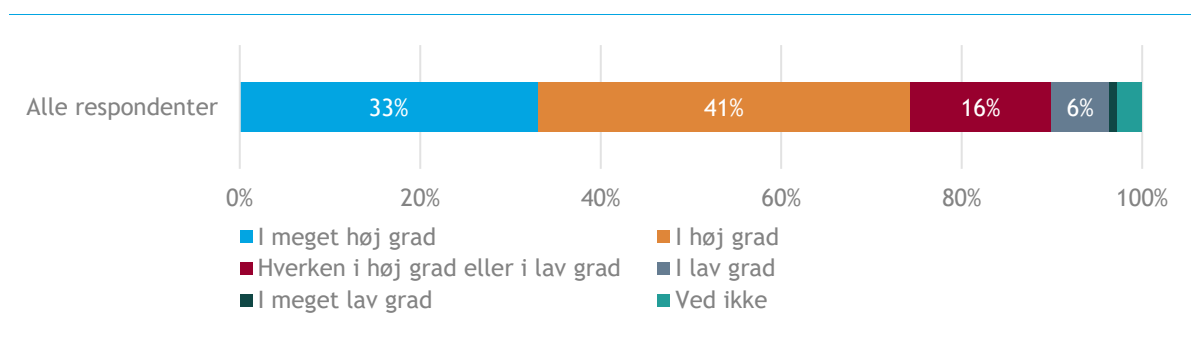
Job-VEU modellen har således i høj grad understøttet, at der sættes en ramme for dialogen og bygges bro mellem aktørerne i beskæftigelses- og uddannelsessystemet.

Som det fremgår af kapitel 4, udestår der fortsat et arbejde med at udbrede Job-VEU modellen til flere uddannelsesinstitutioner, og dermed styrke dialogen og samarbejdet på tværs af beskæftigelses- og uddannelsessystemet yderligere.

Dette billede underbygges af spørgeskemaet, hvor 74 pct. af aktørerne i høj eller meget høj grad vurderer, at arbejdet med VEU-forløbene har medvirket til et forbedret samarbejde på tværs af beskæftigelses- og uddannelsessystemet. Kun 8 pct. svarer, at det i lav eller meget lav grad er tilfældet.

Det giver en indikation af, at det også er lykkedes at tage et skridt i retning af de nationale succes-kriterier for VEU-indsatsen, der har fokus på, at aktørerne får bedre overblik over mulighederne for opkvalificering, at kursusønskerne fra virksomheder, jobcentre og a-kasser samordnes, og at uddannelsesinstitutionerne oplever, at det er nemmere at levere på behovet.

Figur 5.4. Oplevelsen af, om samarbejdet mellem aktørerne medvirker til et forbedret samarbejde på tværs af beskæftigelses- og uddannelsessystemet



Kilde: Spørgeskema

Note: Observationer: 65. I hvilken grad oplever du, at et samarbejde mellem de forskellige aktører medvirker til at forbedre samarbejdet mellem beskæftigelses- og uddannelsessystemet

## 5.5 PRINCIP 5: DET GODE MATCH I CENTRUM

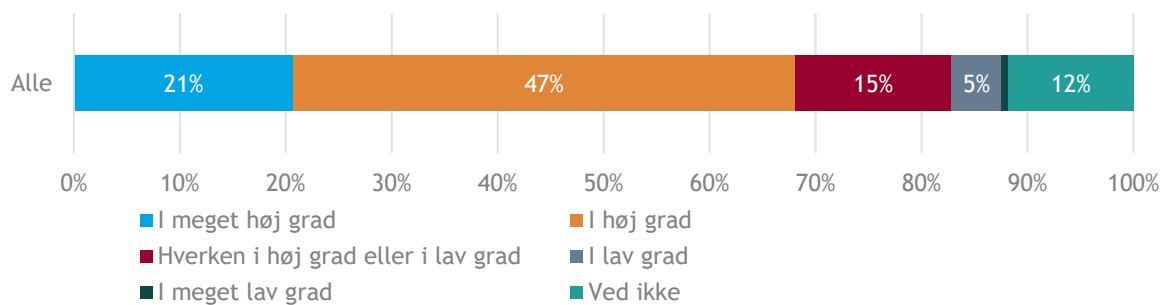
Det femte bærende princip i Job-VEU modellen er, at VEU-forløbene skal understøtte et godt match mellem virksomheder og ledige. Det kan ske via screeningsforløb og ved at ledige og virksomheder mødes forud for eller undervejs i opkvalificeringsforløbet mv. Et godt match mellem virksomheder og ledige, er en vigtig forudsætning for at sikre gode og varige jobeffekter efter VEU-forløbet.

Evalueringen viser, at udmøntningen af Job-VEU modellen i høj grad lever op til dette bærende princip. Alle aktører peger på, at et godt match, er en helt afgørende forudsætning for at opnå gode resultater med VEU-forløbene. Og aktørerne vurderer, at det i hovedparten af VEU-forløbene lykkes at skabe et godt match mellem virksomheder og ledige.

Interviews af regionale og lokale aktører og gennemgangen af 15 konkrete VEU-forløb jf. afsnit 5.4 viser, at der investeres mange ressourcer i et godt match mellem virksomheder og ledige i forbindelse med VEU-forløbene. Det sker bl.a. ved at involvere virksomheder i at formulere krav til den fremtidige arbejdskraft, at jobcentret afvikler informations- og motivationsmøder om jobområdet og VEU-forløbet for ledige, at jobcentret gennemfører screeningsforløb, hvor de lediges kompetencer og motivation trykprøves, at virksomheder og ledige mødes før, under og efter VEU-forløbet for at understøtte et match samt at de ledige deltager i praktik i virksomheden under eller efter VEU-forløbet.



Figur 5.5 Aktørernes vurdering af om VEU-forløb bidrager til et godt match mellem virksomheder og ledige



Kilde: Spørgeskema.

Note: Spørgsmålet lyder: I hvilken grad oplever du, at VEU-forløbene har bidraget til et godt match mellem virksomhedernes behov for arbejdskraft og den arbejdskraft, som bliver leveret via forløbene?

Dette billede understøttes af resultatet af spørgeskemaet, hvor 68 pct. af de adspurgte aktører svarer, at de vurderer, at VEU-forløbene i meget høj grad eller i høj grad har bidraget til et godt match, jf. nedenstående figur. Ser man på, hvad de enkelte aktørtyper har svaret, så er billedet stort set ens på tværs af aktører. Jobcentrene er en lille smule mere positive, mens repræsentanterne fra arbejdsmarkedets parter er en lille smule mindre positive.

## 5.6 PRINCIP 6: ÉN INDGANG TIL OPKVALIFICERING

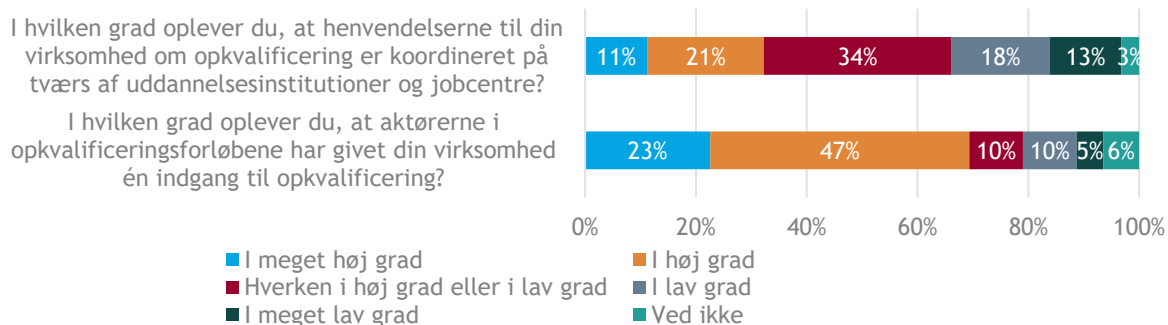
Det sjette bærende princip i Job-VEU modellen er, at der skabes én indgang for virksomheder til opkvalificering på tværs af uddannelses- og beskæftigelsessystemet. Princippet er tæt forbundet med det nationale succeskriterie for VEU-indsatsen om, at virksomhederne skal opleve, at det er lettere af opkvalificere, og at der er en bedre koordinering blandt aktørerne.

Evalueringen viser, at udmøntningen af Job-VEU modellen i nogen grad lever op til dette bærende princip. Det bygger på en samlet vurdering af to elementer af dette princip, som beskrives særskilt.

De regionale og lokale aktører - virksomheder, brancheorganisationer, faglige organisationer, a-kasser, jobcentre og uddannelsesinstitutioner -, vurderer generelt, at Job-VEU modellens fokus på at samle aktørerne om opkvalificeringsprojekter er velfungerende. De adspurgte aktører oplever, at der er taget skridt i retning af at skabe én indgang for virksomheder til rekruttering.

Dette billede bekræftes af resultatet af spørgeskemaet. 67 pct. af de adspurgte virksomheder vurderer, at der er skabt én adgang til opkvalificering for dem, mens kun 14 pct. mener, at det i lav grad eller i meget lav grad er tilfældet.

Figur 5.6. Oplevelse af koordinering og om der er én indgang for virksomheden til opkvalificering



Kilde: Spørgeskema

Note: Observationer: 62. I hvilken grad oplever du, at aktørerne i opkvalificeringsforløbene har givet din virksomhed én indgang til opkvalificering? Fx én fast kontaktperson hos en faglig organisation, uddannelsessted eller et jobcenter/ I hvilken grad oplever du, at henvendelserne til din virksomhed om opkvalificering er koordineret på tværs af uddannelsesinstitutioner og jobcentre?.

Et andet element af den ene indgang til opkvalificering er, hvorvidt virksomhederne oplever, at henvendelserne om opkvalificering er koordineret. Cirka hver tredje (32 pct.) af de adspurgte virksomheder mener i meget høj grad eller i høj grad, at henvendelserne til dem er koordineret på tværs af uddannelsesinstitutioner og jobcentre. Næsten lige så mange (31 pct.) svarer dog, at i lav eller i meget lav grad er tilfældet.

## 5.7 PRINCIP 7: AKTØRSAMARBEJDET SKAL FORANKRES LOKALT OG REGIONALT

Det sidste bærende princip er, at arbejdet med forløbene skal forankres lokalt og regionalt, så modellen og dens metoder kan genbruges til at sætte nye opkvalificeringsforløb i gang.

Evalueringen viser, at udmøntningen af Job-VEU modellen i høj grad lever op til dette bærende princip.

Interviews af regionale og lokale aktører samt gennemgangen af 15 konkrete VEU-forløb viser, at arbejdet med de konkrete VEU-forløb er forankret lokalt og regionalt. I stort set alle VEU-forløb er der etableret et tæt og forpligtende samarbejde mellem lokale og regionale aktører i form af virksomheder, faglige organisationer, a-kasser, jobcentre og uddannelsesinstitutioner. De fleste aktører giver udtryk for et ejerskab for arbejdet med forløbene.

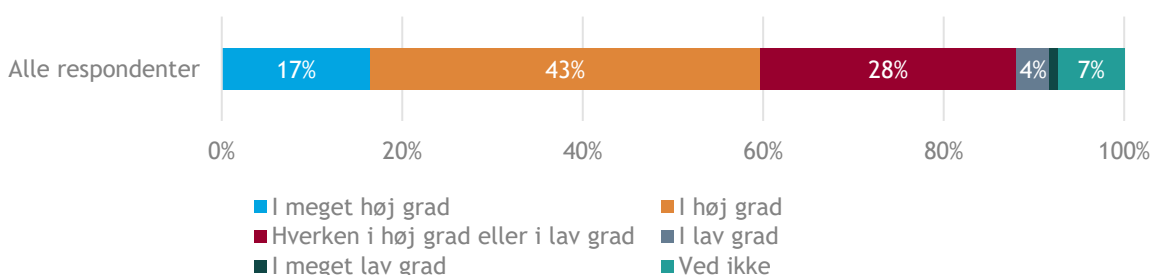
Derudover viser evalueringen, at der er taget de første skridt i retning af at forankre modellen blandt lokale og regionale aktører. Der er allerede en række aktører, som uden eller med begrænset bistand fra VEU-koordinatorerne, selv kan planlægge og igangsætte VEU-forløb.

En del af aktørerne peger på, at det har været godt og nødvendigt med understøtning af VEU-koordinatorer til at gennemføre det første VEU-forløb, men at det er lettere og kræver mindre understøtning at afvikle de efterfølgende forløb. Det er dog kun 24 pct. af de adspurgte i spørgeskemaet, der vurderer, at projekterne kan videreføres uden VEU-koordinatorerne (resultat ikke afbildet).

Aktørerne er desuden blevet spurgt om de vurderer, at samarbejdet om VEU-forløbene har styrket det lokale samarbejde. 60 pct. svarer, at samarbejdet i meget høj grad eller i høj grad er forbedret. Der er med den baggrund et stærkt fundament for lokal forankring af projekterne. Næsten en tredjedel (28 pct.) vurderer dog, at det er status quo.

Derfor vurderes det også, at der fortsat er et stort potentiale for at få udbredt og forankret Job-VEU modellen blandt de lokale og regionale aktører.

Figur 5.7. Oplevelsen af, om det lokale samarbejde om opkvalificering er blevet forbedret i forhold til tidligere oplevelser



Kilde: Spørgeskema

Note: Observationer: 109. I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende: VEU-forløbene har styrket det lokale samarbejde om opkvalificeringsforløb i forhold til, hvad jeg tidligere har oplevet.

## 6. HVORDAN HAR RAR UNDERSTØTTET DE BÆRENDE PRINCIPPER I JOB-VEU MODELLEN?

Med trepartsaftalen fra 2017 fik de otte regionale arbejdsmarkedsråd (RAR) en ny opgave med at styrke koordineringen og samarbejdet mellem aktørerne om VEU-indsatsen.

Når Job-VEU modellen evalueres, er det derfor også været vigtigt at afdække, og analysere, hvordan RAR'erne konkret har arbejdet med opgaven samt hvilke potentialer RAR'erne ser for det fortsatte arbejde med at styrke koordineringen og samarbejdet om VEU-indsatsen samt implementeringen af Job-VEU modellen.

Kapitlet bygger primært på interviews, som er afviklet med arbejdsmarkedets parter centralt, Kommunernes Landsforening, formænd og næstformænd fra de otte RAR (RAR-formandskabet) samt direktører fra de tre arbejdsmarkedskontorer.

### Kapitlets centrale konklusioner

- RAR'erne vurderer, at de i løbet af 2019 og 2020, er nået langt med at løfte opgaven med at koordinere VEU-indsatsen og sikre samarbejde om at igangsætte konkrete VEU-forløb inden for de udpegede mangelområder.
- RAR har arbejdet med en bred vifte af redskaber og virkemidler til at sikre koordinering af VEU-indsatsen og understøtte samarbejdet om VEU-forløb. Eksempelvis: regional VEU-strategi, udpegning af særlige regionale indsatsområder, analyser og vidensformidling, kommunikation og dialog med aktører samt aktivering af baglandet og øvrige aktører.
- RAR'erne og arbejdsmarkedets parter centralt er generelt tilfredse med RAR's vifte af redskaber og virkemidler, som vurderes at give gode handlemuligheder ift. at styrke koordineringen og aktørsamarbejdet om VEU-indsatsen.
- RAR'erne oplever, at AMK'erne og VEU-koordinationerne leverer en særdeles kvalificeret og målrettet betjening af RAR.
- RAR'erne vurderer, at VEU-koordinatorerne er helt afgørende for, at RAR kan løfte opgaven med at koordinere VEU-indsatsen, implementere Job-VEU modellen og etablere konkrete VEU-forløb.
- De interviewede centrale og regionale aktører ser en række potentialer for at videreudvikle og styrke RAR's arbejde med at koordinere VEU-indsatsen og implementere Job-VEU modellen.

### 6.1 OVERORDNET STATUS PÅ RAR'S OPGAVE IFT. AT KOORDINERE VEU-INDSATSEN

De afviklede interviews viser, at RAR'erne i de sidste tre år, har arbejdet målrettet med at implementere og løfte de nye opgaver, som de fik i forbindelse med trepartsaftalen.

Repræsentanterne fra RAR'erne fortæller, at de har været igennem en række udviklingstrin ift. at varetage opgaverne knyttet til VEU-indsatsen. I starten af 2018 havde RAR'erne i høj grad fokus på at få overblik over og fastlagt strukturer for arbejdet med de opgaver, roller og aktører, som fulgte med ansvaret for at koordinere samarbejdet om VEU-indsatsen.

Derefter fulgte en periode, hvor der blev igangsat og hentet læring fra de første konkrete VEU-forløb. Erfaringerne og læringen fra forløbene blev bl.a. anvendt til at udvikle den landsdækkende Job-VEU model og udarbejde "Vejviser til Job-VEU modellen".

I løbet af 2019 og 2020 er antallet af konkrete VEU-opkvalificeringsforløb, og aktører, som har været involveret i samarbejdet under Job-VEU modellen, steget i alle regioner, hvilket bekræftes af aktivitetstallene i kapitel 4.

I interviewene med RAR-formandskaberne peges der på, at der har været forskel på, hvordan de enkelte RAR'er kom i gang med de nye opgaver, og at der derfor også er forskel på, hvor langt RAR'erne er nået i arbejdet med at koordinere VEU-indsatsen og udbrede Job-VEU modellen på nuværende tidspunkt.

RAR'erne melder dog samstemmende, at de i løbet af 2019 og 2020, er nået langt med at løfte opgaven med at koordinere VEU-indsatsen og igangsætte konkrete VEU-forløb inden for de udpegede mangelområder. Det gælder både opkvalificeringsforløb for ledige og beskæftigede på mangelområder og COVID-19 afbødeprojekter. Endvidere viser interviewene, at alle RAR'er og AMK'er arbejder med at formulere sigtelinjer og strategier for det videre arbejde med at implementere og udbrede Job-VEU modellen yderligere.

## **6.2 RAR'S INDSATS FOR LØFTE OPGAVEN MED AT KOORDINERE VEU-INDSATSEN**

RAR-formandskaberne har i de afviklede interviews peget på en række centrale redskaber og virkemidler, som de har anvendt til at løfte opgaven med at sætte retning for og koordinere samarbejdet om VEU-indsatsen samt implementere Job-VEU modellen. Det drejer sig om:

- Regional strategi for VEU-indsatsen
- Udpegning af særlige regionale indsatsområder
- Analyser og vidensformidling
- Kommunikation og dialog
- Aktivisering af baglandet og øvrige aktører.

Interviewene viser, at RAR-formandskaberne generelt er tilfredse med den vifte af redskaber og virkemidler, som RAR'erne har til rådighed til at løse en opgave. Det er vurderingen, at redskaber og virkemidler er de rigtige, og giver gode handle- og påvirkningsmuligheder for, at sætte retning for og koordinere VEU-indsatsen samt understøtte implementeringen af Job-VEU modellen.

Nedenfor gennemgås, hvordan RAR'erne har arbejdet med redskaberne og virkemidlerne.

### **Strategi og indsatsområder for VEU-indsatsen**

De otte RAR'er udarbejder en gang om året en strategi for VEU-indsatsen i de enkelte regioner, der tager højde for de geografiske forskelle, der kan være i udbud og efterspørgsel på arbejdskraft. Der fastlægges mål, succeskriterier og delstrategier for VEU-indsatsen.

I tilknytning til strategien udpeges særlige indsatsområder på det regionale arbejdsmarked, hvor der vurderes at være behov for en forstærket koordination af VEU-indsatsen via Job-VEU modellen for at afhjælpe mangel- eller paradoksproblemer. RAR justerer typiske indsatsområderne halvårligt.

Kriterierne for RAR's udvælgelse af indsatsområder er typisk: 1) mangel- og paradoksområder på det regionale arbejdsmarked, 2) områder med stor vækst, 3) områder med stor strategisk betydning for udviklingen på det regionale arbejdsmarked, 4) områder, hvor VEU-opkvalificering vurderes at være en del af løsningen på de konstaterede problemer.

De interviewede centrale og regionale aktører peger på, at strategien for VEU-indsatsen og udpegning af indsatsområder fungerer godt ift. at sætte retning for RAR's og dermed AMK's arbejde med Job-VEU modellen. De udpegede indsatsområder giver en tydelig prioritering og afgrænsning af, hvilke brancher og indsatsområder arbejdet med Job-VEU modellen skal målrettes mod i den kommende periode.

RAR-formandskaberne oplever, at AMK/VEU-konsulenterne arbejder fokuseret efter og eksekverer på RAR's strategier og indsatsområder. Og at der tages initiativ til at kontakte aktører og igangsætte VEU-opkvalificeringsforløb på de udpegede indsatsområder.

## Analyser og formidling af viden

RAR'erne og AMK'erne fik i trepartsaftalen en opgave med at skabe overblik og formidle viden om kompetenceefterspørgslen på arbejdsmarkedet regionalt og nationalt. Til dette formål har RAR'erne og AMK'erne en række faste analyseredskaber til rådighed eksempelvis Arbejdsmarkedsbalancen, rekrutteringsanalyser og senest kompetenceværktøjet jf. nedenstående boks.

### **BOKS 5 STARs kompetenceværktøj**

STAR har i 2021 implementeret et nyt kompetenceværktøj, som har til formål at afdække virksomheders aktuelle efterspørgsel efter kompetencer. Kompetenceværktøjet optæller, hvilke kompetencer virksomheder søger hos en ny medarbejder, eller hvad den nye medarbejder skal udføre af opgaver. Med afsæt i afdækningen kan der formidles aktuel viden om, hvilke kompetencer, der særligt efterspørges inden for forskellige branche og jobområder.

Kompetenceværktøjet var en del af trepartsaftalen fra 2017.

I tillæg til de faste analyseredskaber har RAR'erne og AMK'erne midler til indkøb af analyser m.m. fra eksterne leverandører.

De interviewede RAR-formandskaber vurderer, at det er lykket at bringe de forskellige analyseredskaber i spil på en værdiskabende måde ift. at skabe og formidle viden om kompetenceefterspørgslen på arbejdsmarkedet og udpege områder med mangelproblemer.

Der peges dog på, at det er vigtigt, at RAR-analyserne fortsat suppleres med viden om forventninger til den fremadrettede udvikling i efterspørgslen efter arbejdskraft og kompetencer. Der peges særligt på et behov for at intensivere overvågning af de brancher, som vil blive særlig påvirket af "grøn omstilling", "øget vindenergi", "digitalisering og automatisering", mv.

Kommunernes Landsforening (KL) har i interviewene peget på et behov for, at RAR'erne og AMK'erne opprioriterer arbejdet med analyser og formidling af viden til jobcentre, og andre regionale og lokale aktører. En større produktion og formidling af viden skal understøtte regionale og lokale aktørers arbejde med selv at tilrettelægge og indgangsætte opkvalificeringsforløb. KL efterspørger flere analyser, som belyser udviklingen på arbejdsmarkedet, udviklingen i efterspørgslen efter arbejdskraft og kompetencer mv.

Derudover peger KL på et behov for, at der skabes et bedre overblik over VEU-kursusudbuddet, som kan gøre det lettere for jobcentre og andre regionale og lokale aktører at arbejde med opkvalificeringsindsatsen. Eksempelvis ved, at der etableres én indgang/et samlet overblik over VEU-forløb på tværs af uddannelsesinstitutioner.

Endelig efterspørger de interviewede centrale og regionale aktører flere data og mere ledelsesinformation om indsatsen og resultaterne af arbejdet med VEU-indsatsen og Job-VEU modellen. Flere data og en mere målrettet ledelsesinformation, er vigtig for at følge op på udmøntningen af strategier, indsatsområder, prioriteringer, konkrete VEU-forløb mv. samt ift. at kunne udbrede viden om, at arbejdet med Job-VEU modellen giver gode resultater i form af forløb og gode effekter.

### **Kommunikation og dialog**

For at løfte opgaven med at sikre bedre koordination og aktørsamarbejde ift. VEU-indsatsen og Job-VEU modellen, har RAR'erne og AMK'erne haft fokus på at arbejde aktivt med kommunikation og dialog ift. de forskellige aktører i VEU-indsatsen.

I kommunikationen har der været fokus på at udbrede VEU-strategier, indsatsområder, værdien af Job-VEU modellen samt eksempler på konkrete VEU-forløb herunder formål, indhold, samarbejde og resultater mv. Kommunikationen og dialogen foregår i dag bl.a. via nyhedsbreve, hjemmesider, temamøder, oplæg, møder med enkeltaktører, mv.

De interviewede centrale og regionale aktører peger samstemmende på, at arbejdet med kommunikation til og dialogen med de forskellige aktører i VEU-indsatsen er et vigtigt redskab ift. at lykkes med koordination af VEU-indsatsen og implementering af Job-VEU modellen.

RAR-formandskaberne peger på, at den nuværende kommunikation og dialog med fordel kan videreudvikles og styrkes. Der peges på et behov for at arbejde mere strategisk med at vælge, hvad der skal kommunikeres om, hvordan der skal kommunikeres, hvordan der kan ske en større grad af målretning af kommunikation samt hvilke aktører det er særligt vigtigt at gå i tæt dialog med ift. Job-VEU modellen.

### **Aktivering af bagland og øvrige aktører på området**

De interviewede centrale og regionale aktører peger alle på, at aktivering og involvering af RAR's bagland og de øvrige regionale og lokale aktører er helt afgørende for at løfte opgaven med at koordinere VEU-indsatsen og implementere Job-VEU modellen.

RAR'erne og AMK'erne har taget forskellige initiativer og igangsat forskellige aktiviteter for at aktivere og involvere baglandet samt øvrige regionale og lokale aktører herunder:

- Temamøder og temadrøftelser i RAR, hvor repræsentanter fra udvalgte virksomheder, brancheorganisationer, faglige organisationer, uddannelsesinstitutioner, jobcentre mv. inviteres ind til at give input til og indgå i dialog med RAR om VEU-indsatsen mv.
- Etablering af faste arbejds-/styregrupper under RAR, som får til opgave at igangsætte VEU-opkvalificeringsforløb på konkrete indsatsområder - eksempelvis SOSU-området.
- Møder mellem RAR-formandskabet / AMK og udvalgte aktører i VEU-indsatsen.
- Oplæg fra RAR og AMK til netværksmøder for virksomheder, brancheorganisationer mv.
- Nyhedsbreve om RAR's strategier, indsatsområder og konkrete VEU-forløb mv.
- Cases og eksempler på VEU-forløb til inspiration.

RAR-formandskaberne vurderer, at det indtil videre er lykket at etablere et godt og værdifuldt samarbejde med store dele af RAR's bagland og en række virksomheder, brancheorganisationer, faglige organisationer, a-kasser, jobcentre og uddannelsesinstitutioner.

RAR-formandskaberne og de centrale aktører peger på, at det fremadrettet er vigtigt at få udbredt samarbejdet om VEU-indsatsen og Job-VEU modellen til endnu flere regionale og lokale aktører. Og at det meget gerne må ske ved at trække på og aktivere de aktører og netværk, som allerede har været involveret i samarbejdet om Job-VEU modellen og som kan være positive "ambassadører" for Job-VEU modellen.

## **6.3 RAR'S SAMSPIL MED AMK / VEU-KOORDINATORER OM OPGAVELØSNINGEN**

De interviewede RAR-formandskaber peger samstemmende på, at det i alle regioner er lykket at etablere et godt samarbejde og samspil mellem RAR'erne og AMK/VEU-koordinatorerne om RAR-opgaven med at koordinere VEU-indsatsen og med at implementere Job-VEU modellen.

RAR-formandskaberne oplever, at AMK'erne og VEU-koordinationerne leverer en særdeles kvalificeret og målrettet betjening af RAR. Der udtrykkes generelt stor tilfredshed med VEU-koordinatorernes opgaveløsning, og den værdi de skaber i arbejdet med at igangsætte, facilitere og understøtte Job-VEU modellen og de konkrete projekter.

RAR-formandskaberne peger derudover på, at VEU-koordinatorerne er helt afgørende for, at RAR reelt kan løfte opgaven med at koordinere VEU-indsatsen, implementere Job-VEU modellen og etablere konkrete VEU-forløb. Uden VEU-koordinatorerne vil det ikke være muligt for RAR'erne at løfte opgaven med koordination og aktørsamarbejde ift. VEU-indsatsen på mangelområder.

## 7. HVORDAN ER JOB-VEU MODELLEN IMPLEMENTERET?

Til at udmønte de syv bærende principper er Job-VEU modellen tilrettelagt i fire faser. De fire faser er illustreret nedenfor, hvor det fremgår hvordan parter, virksomheder, jobcentre og uddannelsesinstitutioner inddrages i indsatsen.

Figur 7.1. Illustration af Job-VEU modellens faser og aktører



I dette kapitel ser evalueringen på, hvordan job-VEU modellens faser er implementeret og opleves at understøtte samarbejdet mellem aktører. Vurderingen af, i hvilket omfang faser er implementeret, og hvordan det er sket, er primært baseret på aktørernes vurdering fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse samt afdækning af erfaringer med Job-VEU modellen fra 15 konkrete projekter.

### Kapitlets centrale konklusioner

- De enkelte faser følges overordnet, og de involverede aktører genkender de skridt i samarbejdet, som faserne afspejler.
- Faserne opleves som nødvendige.
- Der er stor opbakning til behovet for et bredt aktørsamarbejde i opstarten af arbejdet med VEU-forløbet. Ofte er aktørsamarbejdet endnu bredere fra start, end det der formidles i Job-VEU modellen.
- Der er elementer af faserne i Job-VEU modellen, som er svære at spore i det konkrete arbejde med VEU-forløbene - herunder partsaftaler, åbne udbud af uddannelsesforløb osv. De manglende elementer synes ikke at være afgørende for, om der igangsættes VEU-forløb og resultatet af forløbene.
- Der er stor tyngde i arbejdet med fase 4. Når der etableres et godt samarbejde investeres der mange ressourcer i at lykkes med denne del og særligt i forløbene for ledige, er det helt centralt, at der investeres meget i screenings- og matchprocessen.
- VEU-koordinatorerne har en særlig rolle i Job-VEU modellen ved at understøtte arbejdet med VEU-forløbene. Evaluering peger på, at VEU-koordinatorernes rolle varierer meget fra projekt til projekt. Fra en meget aktiv faciliterende rolle i udviklingen af forløbet til en mere observerende rolle, der i højere grad har sigte på opsamling og udbredelse af erfaringer.
- På tværs af aktører og projekter er der en anerkendelse af, at VEU-koordinator har en væsentlig rolle i at formidle viden om ordninger og puljer om opkvalificering og bryde barrierer ned, når de opstår - fx når det er svært at finde ledige, eller når der er behov for, at uddannelsesinstitutioner anerkender forløb som meritgivende osv.
- Der er stor tilfredshed med VEU-koordinatorernes arbejde, når de tager ansvar for at samle aktørerne og facilitere projektudviklingen



Om de enkelte faser kan der kort tegnes følgende billede af implementeringen:

Tabel 7.1. Status for implementering af Job-VEU modellens faser

FASER	GRAD AF UDMØNTNING
<p><b>FASE 1. ARBEJDSMARKEDETS BEHOV</b> Arbejdsmarkedets parter bidrager til identificering af virksomheder med behov for arbejdskraft og ufaglærte beskæftigede med behov for opkvalificering.</p>	<p><b>I høj grad</b> Forløbene iværksættes i vid udstrækning indenfor områder med mangel på arbejdskraft. 7 ud af 10 af aktørerne oplever, at der har været konkrete virksomheder med til at definere behovet for arbejdskraft. Knap 7 ud af 10 aktører vurderer endvidere, at arbejdsmarkedets parter er involveret i etableringen af VEU-forløb.</p>
<p><b>FASE 2. PARTSAFTALE</b> Job-VEU forløb aftales formelt mellem parterne med afsæt i de konkrete kompetencebehov, virksomhederne har.</p>	<p><b>I mindre grad/i nogen grad</b> Der er kun i få tilfælde oplevet en egentlig aftale mellem parterne. Parterne viser opbakning til forløbene på anden vis fx gennem deltagelse i styregrupper og arbejdsgrupper samt deltagelse i markedsføring af forløbene. 6 ud af 10 aktører oplever, at VEU-forløbene er drøftet og afstemt med arbejdsmarkedets parter, før de sættes i gang.</p>
<p><b>FASE 3. OPSTARTSMØDE OG VALG AF UDDANNELSESUDBYDER</b> Udarbejdelse af projektplan sikrer, at det faglige indhold i opkvalificeringsforløbet vil kunne matche virksomhedernes behov. På den baggrund vælges uddannelsesinstitution.</p>	<p><b>I nogen grad</b> Ca. 60 pct. af uddannelsesinstitutionerne vurderer, at det er blevet lettere at tilpasse indholdet til virksomhedernes behov med VEU-forløbene. Ofte er uddannelsesinstitutionen valgt tidligt i forløbet og er med i opstartsmødet. Det skaber værdi og 55 pct. af virksomhederne oplever, at uddannelsesinstitutioner er blevet mere fleksible mht. at oprette nye VEU-kurser. Ca. 50 pct. af virksomhederne oplever, at de har været med til at definere behovet før forløbet igangsættes.</p>
<p><b>FASE 4. SCREENING, KURSER OG MATCH</b> For at sikre et godt match mellem kandidaterne og virksomhedens behov gennemføres et screeningforløb af ledige kandidater til opkvalificeringsforløbet. Herefter påbegyndes forløbet og når målgruppen er ledige, er der fokus på matchet med virksomheder.</p>	<p><b>I høj grad</b> Projekterne investerer mange ressourcer i information, screening og matchet med virksomheder. Det opleves som en afgørende faktor for at skabe resultater. Ca. 70 pct. af jobcentre er i høj grad eller i meget høj grad enige i, at samarbejdet i VEU-forløbet har klædt dem tilstrækkeligt på til at udvælge ledige, der passer til virksomhedernes behov, og ca. halvdelen af virksomhederne svarer også, at de i høj grad har haft møder med de ledige forud for forløbets opstart.</p>

Anm.: Graden af udmøntning er vurderet på en skala på 5 niveauer, der favner: i meget høj grad, i høj grad, i nogen grad, i mindre grad og slet ikke.

I de efterfølgende afsnit er der sat fokus på, hvordan job-VEU modellens faser er implementeret. Kapitlet er baseret på evalueringens samlede datagrundlag. Dog trækkes der primært på de interviews og workshops, der er gennemført med aktører i 15 konkrete projekter.

## 7.1 FASE 1 - ARBEJDSMARKEDETS BEHOV

I dette afsnit sættes der fokus på hvordan, og i hvilken grad der arbejdes med Job-VEU modellens fase 1.

I fase 1 afdækkes områder af arbejdsmarkedet, hvor udbuddet af arbejdskraft ikke matcher virksomhedernes efterspørgsel. Afdækningen har altid til sigte at identificere konkrete virksomheder med konkret behov for arbejdskraft samt ufaglærte beskæftigede med behov for opkvalificering. I denne fase involveres konkrete virksomheder i at beskrive behovet for arbejdskraft. VEU-koordinatoren og arbejdsmarkedets parter vurderer, om efterspørgslen er stor nok til at igangsætte et opkvalificeringsforløb som led i job-VEU modellen (STAR, Vejviser til Job-VEU modellen).

### FASE 1 Arbejdsmarkedets behov



Identificering af virksomheder med behov for arbejdskraft og ufaglærte beskæftigede med behov for opkvalificering

Fase 1 vurderes i høj grad at være implementeret i praksis.

Implementeringen af fase 1 er vurderet ud fra tre konkrete indikatorer, som er væsentlige skridt formidlet i job-VEU modellen. Indikatorer og den vurderede status fremgår af tabellen nedenfor.

INDIKATORER FOR IMPLEMENTERINGEN AF FASE 1	GRAD AF UDMØNTNING AF FASE 1
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Er parterne involveret i indledende dialoger med afklaring af arbejdsmarkedets behov?</li><li>✓ Er der dialog med virksomheder om deres konkrete behov for arbejdskraft?</li><li>✓ Iværksættes forløbene indenfor mangelområder?</li></ul>	<p><b>I høj grad</b></p> <p>Knap 7 ud af 10 aktører vurderer, at arbejdsmarkedets parter generelt er involveret i etableringen af VEU-forløb.</p> <p>7 ud af 10 af aktørerne i forløbene oplever, at der har været konkrete virksomheder/brancher med til at definere behovet for arbejdskraft.</p> <p>Forløbene iværksættes i vid udstrækning indenfor områder med mangel på arbejdskraft eller i områder påvirket af COVID-19. Initiativet til forløbene kan komme fra mange aktører, men det er et gennemgående træk for alle forløb, at virksomhederne inddrages tidligt. Det opleves som en gevinst for alle aktører.</p>

I de efterfølgende afsnit uddybes grundlaget for vurderingen:

### HVORDAN ER FASE 1 IMPLEMENTERET?

Job-VEU modellens fase 1 lægger vægt på, at projekter udspringer af mangel- og indsatsområder udpeget af RAR, og at VEU-kordinator eller jobcentermedarbejder foretager den første analyse af, hvor der er mangelområder, og at brancheorganisationer og faglige organisationer derefter inddrages i at afdække de konkrete behov hos virksomheder og ledige.

### Projekterne etableres af forskellige veje

Anledningen til opkvalificeringsprojektet, og hvem der tager initiativ til opkvalificeringsprojekter, rummer i praksis en større diversitet end beskrevet i Job-VEU modellen. Initiativet til VEU-forløb opstår ofte nedefra gennem konkrete indmeldinger fra virksomheder eller behov, som er drøftet mellem virksomheder og deres kontaktperson hos parter, uddannelsesinstitutioner og jobcentre.

Dermed bliver der også ofte en naturlig lokal forankring af projektet, som er et af de bærende principper for job-VEU modellen.

I de 15 VEU-projekter, som er afdækket med interviews med projektdeltagerne, kommer initiativet lige dele fra RAR, virksomheder og et samarbejde mellem flere aktører (faglige organisationer, jobcentre, uddannelsesinstitutioner og virksomheder). I nedenstående boks er givet eksempler på de forskellige veje til opkvalificeringsprojekter. RAR/VEU-koordinator har været initiativtager ved 3 ud af 15 projekter, og en virksomhed i 4 ud af 15 forløb.

### **BOKS 6. Indgange for opkvalificeringsprojekter**

Igennem interviews med projektdeltagere er det tydeligt, at der er forskellige veje til, at et opkvalificeringsprojekt igangsættes. Initiating af opkvalificeringsprojekter kommer fra forskellige aktører. Konkrete eksempler på de forskellige indgange er beskrevet nedenfor:

- RAR - For at sætte gang i initiativer med afsæt i rekrutteringsudfordringer indenfor SOSU-området afholdt RAR i 2018 en temadag for en række aktører på området. På dagen var der mulighed for at tilkendegive interesse for at indgå i et samarbejde om opkvalificering indenfor SOSU-området. Det blev til et etableret samarbejde mellem Esbjerg Kommune, FOA og SOSU-skolen, som senere blev udvidet til flere kommuner.
- Arbejdsmarkedskontor - I forbindelse med COVID-19 har arbejdsmarkedskontoret i midt/nord taget kontakt til Messecenter Herning for at tilbyde drøftelser af muligheden for opkvalificering af opsagte og fastholdte medarbejdere. Det indebar, at virksomheden har fået åbnet for opkvalificeringsdagsordenen på en helt anden måde, end det tidligere har været muligt.
- Parter - Horesta og 3F indledte i 2019 et samarbejde om at sætte fokus på en større anvendelse af kompetencefondens midler i branchen. Målet var at hjælpe de små og mellemstore virksomheder i området til en lettere adgang til efteruddannelse.
- Virksomhed - Flere projekter udspringer af henvendelser til arbejdsmarkedskontoret eller jobcentre om opkvalificeringsbehov i konkrete virksomheder. Flere COVID-19-projekter, herunder CPH Lufthavn, er eksempler på det.
- Branchenetværk - Et projekt om opkvalificering til industrioperatør udspringer af et stående netværk mellem parter, jobcenter og uddannelsesinstitution i Randers Kommune. Det er et godt eksempel på systematisk samarbejde mellem parter, jobcenter og uddannelsesinstitution. I et tagdækkerprojekt udspringer initiativet af en dialog imellem materialeleverandør og tagdækkervirksomheder i en stående kundeklub.
- Jobcenternetværk - Job 7 er et eksempel på et jobcenternetværk, der arbejder målrettet med opkvalificeringsstrategi på tværs af jobcentre. Her indgår kommunerne i samarbejde i en række projekter.

Det skal i den sammenhæng bemærkes, at der kan være forskellige syn blandt aktørerne på, hvem der har taget initiativet.

I de 15 konkrete projekter er det indtrykket, at det ikke er afgørende for resultatet, hvor initiativet kommer fra. Det er inddragelsen af de rette aktører i arbejdet og inddragelsen af konkrete virksomheder, som opleves som afgørende for resultatet. I den videre udbredelse af Job-VEU modellen kan det være en mulighed at overveje, hvordan de forskellige veje kan understøttes i at blive endnu mere aktive kanaler til at opdyrke mulige opkvalificeringsprojekter.

### **Involvering i den tidlige afklaring omfatter ofte en bred gruppe af aktører**

Involveringen af aktører i den tidlige afklaring omkring projektet er ofte bred og bredere end Job-VEU modellen formidler.

Det er ikke ualmindeligt, at uddannelsesinstitutioner er involveret i denne tidlige fase. I 6 ud af de 15 projekter er uddannelsesinstitutioner involveret allerede i kortlægningen af virksomhedernes

behov. Den første indmelding af behov kan også ske via uddannelsesinstitutionens virksomhedsnetværk.

Det er således et bredt aktørfelt, som er aktive i fasen og bidrager til at lokalisere behov for at hjælpe opkvalificering af arbejdskraft på vej. De fleste aktører, der er talt med omkring de konkrete projekter, lægger stor vægt på, at alle relevante aktører er med fra start. Det understøttes også af, at udfordringer i projekter typisk opstår, når en central aktør ikke har været med fra start og har indgået i dialogerne om formålet med forløbet.

### **Parternes deltagelse er vigtig for at sikre engagement og involvering fra alle aktører**

Inddragelse af arbejdsmarkedets parter er central i alle projekter. Deres involvering betyder en "blåstempling" af projekterne, som er en vigtig drivkraft for engagement og involvering fra hele aktørkredsen.

Det er et opmærksomhedspunkt, at der er fagområder, hvor virksomheder har lettere ved at være tydelige omkring deres behov for rekruttering og kompetence. Her er det særligt et opmærksomhedspunkt, at små og mellemstore virksomheder kan have svært ved at definere og investere i at gå i dialog om deres behov, og her kan parterne være en endnu vigtigere del af at opfange og beskrive behovet.

### **BOKS 7. Partssamarbejde som motor for efteruddannelse i små og mellemstore virksomheder**

Projekt "Ja tak efteruddannelse" er et eksempel på, hvordan parterne (HORESTA og 3F PSHR) har været styrende for udvikling af opkvalificeringsforløb, hvor der er arbejdet med at gøre efteruddannelse lettere tilgængeligt for små og mellemstore virksomheder indenfor branchen.

Projektet opstod, fordi parterne i fællesskab havde fået øje på, at der var en begrænset brug af kompetencefondsmidler i branchen. Gennem dialog med en bred gruppe af virksomheder blev der etableret et billede af, at de mange små og mellemstore virksomheder manglede overblik over, hvor de kunne få løst efteruddannelsesbehov. Derudover var der en oplevelse af for mange aflyste AMU-forløb.

Derfor blev der iværksat et samarbejde med udvalgte uddannelsesinstitutioner om at skabe et enkelt regionalt katalog over de mest efterspurgte AMU-forløb i branchen med henblik på at sikre et lettilgængelig indgang til opkvalificering.

### **Når der står virksomheder bag efterspørgslen, så bliver gevinsterne ved forløbet tydeligt for alle**

Et tydeligt behov for opkvalificering og arbejdskraft hos virksomheder, er en helt central drivkraft for alle aktører ift. at indgå i arbejdet med at etablere forløbet. I nogle projekter taler arbejdskraftbehovet for sig selv. Et eksempel er SOSU-området, hvor alle er enige om, at behovet for kvalificeret arbejdskraft er let at få øje på. I andre projekter skal behovet afdækkes - fx ved at RAR sætter fokus på branchens behov via indikationer om mange forgæves rekrutteringer.

Fælles i projekterne er, at virksomhederne er en central samarbejdspartner for alle aktører, og derfor er der et tydeligt gevinstbillede omkring forløbet, når virksomhederne er med til at definere behovet og står med en tydelig efterspørgsel.

Projekterne kan møde udfordringer, når gevinsten bliver for lille for aktørerne, jf. kapitel 9. Det kan opstå, når der er for lille volumen i forløbet for de aktører, som skal investere ressourcer i forløbet.

## HVORDAN ER AKTØRENES OPLEVELSE AF IMPLEMENTERINGEN AF FASE 1?

Alle aktører vurderer, at det giver god mening og værdi at arbejde efterspørgselsdrevet - dvs. med afsæt i virksomhedernes behov. Det har en klar engagerende effekt for alle aktører, når det kan mærkes, at der er konkrete virksomheder, der efterspørger de kompetencer, der udvikles på - hvad enten forløbene er målrettet ledige eller beskæftigede.

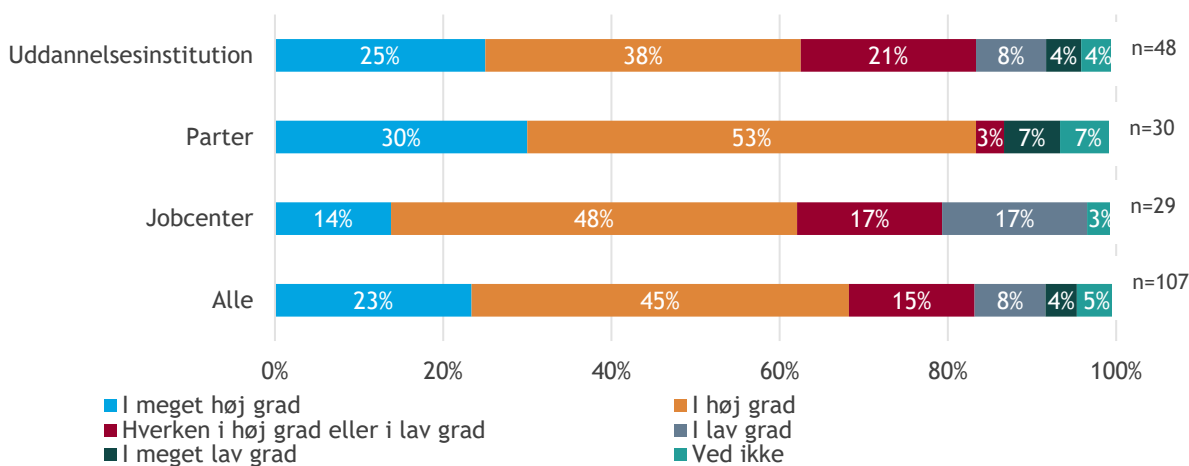
Spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomhederne viser, at godt 75 pct. i høj grad eller i meget høj grad oplever, at konkrete virksomheder/brancher har været med til at definere behovet for arbejdskraft, før VEU-forløbene blev sat i gang, jf. afsnit 6.1.

Derudover svarer 57 pct. af virksomhederne, at de i høj grad eller meget høj grad oplever, at behovet for opkvalificering faktisk er blevet afklaret inden forløbet. Når det er en mindre andel af virksomhederne, der oplever inddragelse i denne del, så kan det skyldes, at behovet i nogle projekter primært er afprøvet på udvalgte virksomheder, og senere kobles flere virksomheder på selve VEU-forløbet.

Gennemgangen af de 15 projekter viser også, at parterne og virksomhederne i vid udstrækning er involveret i fase 1. I størstedelen af projekterne (9 ud af 15) er arbejdsmarkedets parter involveret i de indledende dialoger med afklaring af arbejdsmarkedets behov. Og i 12 ud af de 15 forløb er en eller flere arbejdsgivere involveret i afklaringen af behovet for opkvalificering.

Med andre ord følges Job-VEU modellen i høj grad i denne fase ift. involveringen af parterne og virksomhederne. Spørgeskemaundersøgelsen til aktørerne peger ligeledes på, at knap 7 ud af 10 aktører oplever, at parterne er involveret i etableringen af VEU-forløb, jf. afsnit 5.1 og 5.2.

Figur 7.3. I hvilken grad er arbejdsmarkedets parter blevet involveret i etableringen af VEU-forløbene?



Kilde: Spørgeskema

Note: Spørgsmål: "I hvilken grad er arbejdsmarkedets parter generelt blevet involveret i etableringen af VEU-forløbene, fx ved at præge det faglige indhold i forløbene?"

På baggrund af registreringer af de gennemførte VEU-forløb og interviews med aktører i konkrete projekter, er der også klare indikationer af, at projekterne etableres indenfor områder af arbejdsmarkedet med mangel på arbejdskraft, jf. 4.2. En andel af forløbene i 2020 er imidlertid i højere grad udvalgt ud fra brancher, der i særlig grad er påvirket af sænket aktivitet ifm. restriktionerne omkring COVID-19.

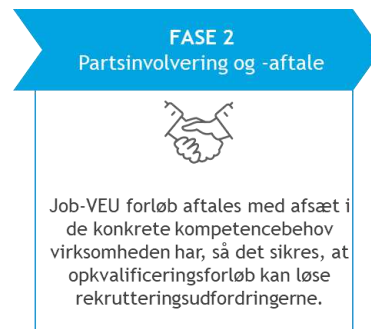
## 7.2 FASE 2 - PARTSAFTALE

I dette afsnit sættes der fokus på, hvordan og i hvilken grad der arbejdes med Job-VEU modellens fase 2. Fase 2 er her overordnet beskrevet:

*I fase 2 indgås en aftale mellem arbejdsmarkedets parter om etablering af et Job-VEU forløb. I aftalen beskrives det konkrete kompetencebehov, og at parterne er enige om, at opkvalificeringen kan løse rekrutteringsudfordringer på kort og lang sigt gennem meritgivende opkvalificeringskurser (STAR, Vejviser til Job-VEU modellen).*

### Fase 2 vurderes i nogen grad/i mindre grad implementeret

Implementeringen af fase 2 er vurderet ud fra to indikatorer for, at fasen er implementeret, jf. tabellen nedenfor.



INDIKATORER FOR IMPLEMENTERINGEN AF FASE 2	GRAD AF UDMØNTNING AF FASE 2
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Arbejdsmarkedets parter definerer det faglige indhold, de konkrete kurser og uddannelsesforløb.</li><li>✓ Der er en skreven partsaftale med arbejdsmarkedets parter for forløbet.</li></ul>	<p><b>I mindre grad / nogen grad</b></p> <p>I projekterne er der kun i få tilfælde indgået en egentlig aftale mellem parterne. Parterne godkender forløbene på anden vis fx gennem deltagelse i styre- og arbejdsgrupper samt markedsføring og deltagelse i forløbene.</p> <p>6 ud af 10 aktører oplever, at VEU-forløbene er drøftet og afstemt med arbejdsmarkedets parter, før de sættes i gang.</p>

### HVORDAN ER FASE 2 IMPLEMENTERET?

#### Fåtal af projekter har underskrevet partsaftale

Det er i et fåtal af de 15 projekter, hvor parterne har underskrevet en partsaftale for forløbet, som Job-VEU modellen foreskriver. Parterne forpligter sig på andre måder til samarbejdet. Det sker fx gennem et samarbejde i en styregruppe, arbejdsgruppe, eller ved at parterne står som medunderskrivere på informationsmateriale om forløbet osv.

#### Formaliseret samarbejde gennem organisering eller markedsføring

Samarbejdet i projekterne er ofte formaliseret i form af en styregruppe, hvor parterne er med til at beslutte indholdet af de konkrete VEU-forløb. Dette sker typisk, når parterne og de øvrige aktører kender hinanden i forvejen i lokalområdet, eller hvis projektet er en gentagelse af et tidligere

### BOKS 8. Eksempler på involvering af arbejdsmarkedets parter i fastlæggelse af det faglige indhold

#### Styregruppe - VEU-forløb målrettet serveringspersonale/tjenere i Esbjerg:

Der blev etableret en styregruppe bestående af jobcentret, 3F, Horestas og Rybners. Styregruppen har stået for at definere det præcise indhold i VEU-forløbet. Der er taget afsæt i virksomhedernes indmeldinger af behov jf. ovenstående samt jobcentrets viden om de ledige.

**Parternes logoer på informationsmateriale** - VVS-projektet: TEKNIQ og BLIK & RØR har logoer på Heringsholms kursusmateriale til virksomheder, ledige og jobcentre. Det samme for Kabeltrækkerprojektet.

VEU-forløb, som aktørerne var enige om. Andre gange "blåstempler" parterne forløbet ved at have deres logo på informationsmateriale og lignende.

### Uddannelsesinstitutioner med til at definere det faglige indhold

Mange gange sidder uddannelsesinstitutionerne også med ved bordet, når det faglige indhold af projektet skal bestemmes. I mange tilfælde er det jobcentrene og parterne, som beder uddannelsesinstitutionerne komme med et udspil til et uddannelsesforløb, som adresserer det kortlagte arbejdskraftbehov.

### HVORDAN ER AKTØRERNES OPLEVELSE AF IMPLEMENTERING AF FASE 2?

På tværs af de 15 projekter, er fase 2 den fase, der er sværest at identificere i projekterne. På den ene side er arbejdsmarkedets parter oftest involveret i tilrettelæggelsen af forløbet, men på den anden side anvendes skriftlige partsaftaler sjældent i projekter.

Der har ikke i de konkrete projekter været en oplevelse af, at der er en underskrevet partsaftale. Det betyder ikke, at parterne ikke er inddraget og bliver hørt. Parternes inddragelse sker gennem forpligtigelse til samarbejdet på anden vis.

Den anden indikator for implementeringen af fase 2 er, om parterne definerer det faglige indhold. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og afdækningen af de 15 projekter viser, at parterne i høj grad er med til at definere det faglige indhold.

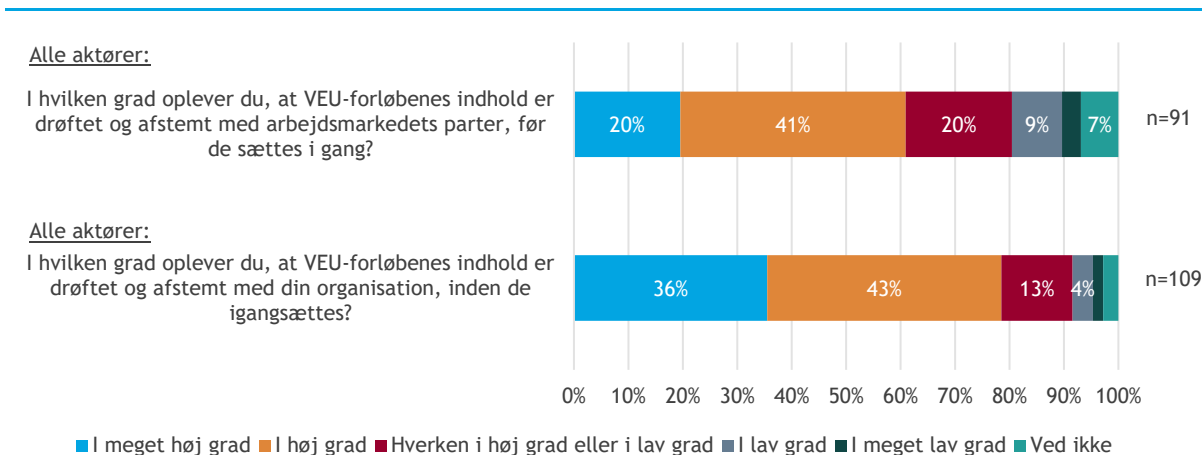
interviewene viser, at arbejdsmarkedets parter ofte, på lige fod med de andre aktører i projektudviklingen, er med til at definere det faglige indhold, konkrete kurser og uddannelsesforløbet. Her kan parterne fx sætte deres viden i spil om konkrete kurser, som branchen gerne ser kandidater har gennemført.

I spørgeskemaundersøgelsen bliver aktørerne spurgt ind til deres oplevelse af involveringen af arbejdsmarkedets parter. Næsten 70 pct. af aktørerne svarer, at det er deres oplevelse, at parterne i meget høj grad eller i høj grad er blevet involveret i etableringen af VEU-forløbene.

På samme vis er det størstedelen af aktørernes oplevelse, at indholdet af VEU-forløbene er afstemt med arbejdsmarkedets parter. 60 pct. oplever i meget høj grad eller i høj grad, at VEU-forløbene er drøftet og afstemt med parterne. Og kun 10 pct. oplever det i lav grad eller i meget lav grad.

Og hele 79 pct. af jobcentre, uddannelsesinstitutioner og arbejdsmarkedets parter oplever, at indholdet er drøftet og afstemt med deres organisation, inden det igangsættes, jf. spørgsmål 2 i nedenstående figur.

Figur 7.4: I hvilken grad er VEU-forløbenes indhold afstemt med aktørerne?



Kilde: Spørgeskema.

Note: Alle aktører er undtagen virksomheder.



## 7.3 FASE 3 - OPSTARTSMØDE OG VALG AF UDDANNELSESUDBYDER

I dette afsnit sættes der fokus på, hvordan og i hvilken grad der arbejdes med Job-VEU modellens fase 3.

*I fase 3 samles arbejdsmarkedets parter og jobcentre på et opstartsmøde, hvor de tager de første skridt til at udarbejde en projektplan med de centrale elementer i det kommende VEU-forløb. Den færdige projektplan fungerer også som grundlaget for valg af uddannelsesinstitution (STAR, Vejviser til Job-VEU modellen).*

**Fase 3 vurderes i høj grad implementeret**

Implementeringen af fase 3 er vurderet ud fra fire indikatorer, jf. tabellen nedenfor.

### FASE 3 Opstartsmøde og valg af uddannelsesudbyder



Udarbejdelse af projektplan og det sikres, at det faglige indhold i opkvalificerings-forløbet vil kunne matche virksomhedernes behov. På den baggrund vælges uddannelsesinstitution.

INDIKATORER FOR IMPLEMENTERINGEN AF FASE 3	GRAD AF UDMØNTNING AF FASE 3
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Der er udarbejdet en projektplan med projektets formål, målgruppe, opkvalificeringsbehovet samt match- og indslusningsmodel.</li><li>✓ Der er udarbejdet en proces- og tidsplan for forløbet, hvor rolle- og ansvarsfordelingen er tydeliggjort.</li><li>✓ De tilknyttede virksomheder har afgivet en hensigtserklæring om, at det faglige indhold vil kunne matche deres efterspørgsel på arbejdskraft.</li><li>✓ Projektet er sendt i udbud til uddannelsesinstitutioner, og uddannelsesudbyder er valgt af parterne og jobcentrene.</li></ul>	<p><b>I høj grad</b></p> <p>I størstedelen af projekterne arbejdes der i styregruppen ud fra en projektplan samt en proces- og tidsplan for projektet.</p> <p>Cirka 50 pct. af virksomhederne oplever, at de har været med til at definere behovet før forløbet igangsættes. Typen af inddragelse varierer med projekttype.</p> <p>Projektgennemgangen viser derimod, at der sjældent er et åbent udbud af forløbet, men dog ofte leverer skræddersyede forløb. Cirka 60 pct. af uddannelsesinstitutionerne svarer, at det i høj grad eller i meget høj grad er blevet lettere at tilpasse indholdet til virksomhedernes behov i kraft af VEU-forløbet.</p> <p>55 pct. af virksomhederne oplever i høj grad eller i meget høj grad, at uddannelsesinstitutioner er blevet mere fleksible mht. at oprette nye VEU-kurser.</p>

### HVORDAN ER FASE 3 IMPLEMENTERET?

#### Alle med om bordet og god facilitering ved koordinator

Aktørerne, som har deltaget i konkrete projekter, vurderer i interviewene, at det er vigtigt, at alle aktører (arbejdsmarkedets parter, uddannelsesinstitution og jobcenter) sidder med ved bordet for at sikre et fælles mål. Den praktiske planlægning af forløbet foregår typisk i en styregruppe med repræsentanter fra jobcentre, uddannelsesinstitutioner, arbejdsmarkedets parter og evt. virksomheder. De konkrete aktører vil dog afhænge af type af projekt, som beskrevet tidligere i evalueringen.

Ligeledes påpeger aktørerne, at en god facilitering af projektudviklingen er en driver for at lykkes med projektet. Faciliteringen foregår typisk efter en proces- og tidsplan for projektet, hvor det eksempelvis er beskrevet, hvornår uddannelsesinstitutionerne skal have indholdet færdigt, hvornår jobcentrene senest skal tilmelde ledige mv.

Der er typisk udpeget én person, som har den koordinerende rolle med at indkalde til møder, skrive referat, fordele arbejdsopgaver mv. Afhængigt af hvor initiativet til projektet kommer fra, er det enten en repræsentant fra jobcentret eller VEU-koordinatoren, som har den koordinerende rolle.

Hvis initiativet kommer fra en virksomhed eller et jobcenter, vil det typisk være en repræsentant fra jobcentret, der tager den koordinerende rolle, mens det omvendt typisk vil være VEU-koordinatoren, hvis initiativet kommer fra RAR eller arbejdsmarkedets parter. Undervejs i projekterne sker det, at VEU-koordinatoren overdrager denne koordinerende rolle til jobcentret, hvilket typisk sker ved andet eller tredje forløb, når aktørsamarbejdet er etableret, og projektet går mere i drift.

### Projektplan sikrer fælles mål fra start

Aktører tilkendegiver, at en skriftlig projektplan er vigtig for at sikre, at alle aktører forpligter sig til projektet, engagerer sig og arbejder efter det samme mål med projektet. Derfor er alle aktører typisk involveret i tilblivelsen af projektplanen gennem styregruppemøder. Herefter er det typisk koordinatoren, der er pennefører på udarbejdelse af selve projektplanen med input fra uddannelsesinstitutionen ift. det faglige indhold og afviklingsplan for forløbet. Projektplaner laves som oftest både i et internt dokument til styregruppen og omsættes til informationsmaterialer til virksomheder, borgere og jobcentre.

Man kan i det fremadrettede arbejde med Job-VEU modellen med fordel understøtte aktørerne ved at lave en skabelon for projektbeskrivelsen. I tillæg hertil vil det være hjælpsomt, hvis alle projekters projektbeskrivelser var tilgængelige, så nye projekter inden for samme branche kan læne sig op ad tidligere erfaringer, og på den måde være lidt mere "plug n' play". Dette er også adresseret, som anbefaling i kapitel 9.

### Virksomheder inddrages forskelligt afhængigt af projektets formål

Et tydeligt arbejdskraftbehov, og at arbejdsmarkedsparter "blåstempler" forløbet, fremhæves i over halvdelen af de 15 projekter, som centrale drivkræfter i denne fase af projekterne.

Afdækningen af de 15 projekter viser, at det varierer med projektypen, hvordan virksomhederne tilkendegiver, at det faglige indhold matcher deres behov.

I de fleste *projekter for beskæftigede og afbødeprojekter* er virksomhederne typisk direkte involveret i tilrettelæggelsen af forløbet og tilkendegiver dermed, at det faglige indhold i forløbet matcher deres behov. I andre projekter målrettet beskæftigede kan det også være brancheorganisationer, der afgiver hensigtserklæring på vegne af branchens virksomheder. Det er eksempelvis tilfældet i et projekt inden for hotel- og restaurationsbranchen i Region Midt/Nord. Her har HORESTA - på vegne af branchens virksomheder - afgivet en hensigtserklæring om, at det faglige indhold af kursusudbuddet vil kunne matche virksomhedernes efterspørgsel på arbejdskraft.

#### **Boks 9. Fiberteknikerprojektet: Et eksempel på forpligtende aftale mellem virksomheder og jobcenter**

Tekniske servicevirksomheder oplever udfordringer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft til at rulle fibernet ud i hele landet. I et tæt samarbejde mellem Jobcenter Randers, virksomhederne Intego og Xterna, erhvervsskolen Tradium, Dansk El-forbund og Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering er der etableret et branchespecifikt opkvalificeringsforløb med gode resultater fra det første hold i efteråret 2020. Både virksomheden Intego og rekrutteringsfirmaet Xterna stillede forud for projektet en ansættelsesgaranti på 20 ledige, hvis de sammen med jobcentret kunne finde en uddannelsesinstitution og kvalificerede kandidater til projektet. Hensigtserklæringer fra virksomhederne var med til at højne motivationen for alle aktører, sikre virksomhederne tog ansvar for hele forløbet og motiverede de ledige til at deltage i forløbet.

I *projekter for ledige* vil jobcentrene typisk sikre, at forløbet matcher behovet ved at få en tilkendegivelse fra virksomhederne om, hvor mange ledige de vil ansætte i job eller som lærlinge, hvis kandidater gennemfører opkvalificeringsforløbet. Dette foregår gennem jobcentrenes opsøgende

virksomhedsarbejde, hvor jobcentrene præsenterer den udarbejdede projektbeskrivelse for virksomheder. I de tilfælde, hvor det er en eller flere virksomheder, der henvender sig til et jobcenter med et arbejdskraftbehov, har virksomhederne typisk i de indledende faser tilkendegivet deres hensigter ift., hvor mange de kan garantere at ansætte efter opkvalificeringsforløbet.

I et fåtal af projekter underskriver virksomheder en aftale med jobcentret om, at de vil ansætte et antal kandidater under forudsætning af, at kandidaterne gennemfører opkvalificeringsforløbet på tilfredsstillende vis.

### Sjældent åbent udbud, men der udvises fleksibilitet hos uddannelsesinstitutioner

Det er sjældent, at opkvalificeringsforløb sendes i et åbent udbud blandt uddannelsesinstitutioner med baggrund i uddannelsesbehovet. Valget af uddannelsesinstitution til at afvikle et forløb er typisk båret af, at skolen udmærker sig på området eller geografisk nærhed til virksomheden eller jobcentret, der er omdrejningspunktet for projektet. Valget af skole kan også være drevet af, at der er få uddannelsesinstitutioner inden for området.

En gennemgående driver i denne fase er ifølge aktørerne i projekterne, at uddannelsesinstitutionerne udviser fleksibilitet i tilrettelæggelsen af forløbet. Flexibiliteten fremhæves i 10 ud af 15 projekter, som en driver for, at projektplanen bliver til et forløb, som matcher virksomhedernes behov. Uddannelsesinstitutionerne vurderer selv, at de har gode virkemidler til at være fleksible og skabe skræddersyede forløb. Det er dog væsentligt for fleksibiliteten, at der er en god volumen i deltagere.

VEU-koodinatoren har i flere projekter bidraget med at få kurser på positivlisten til den regionale uddannelsespulje. Det er med til at understøtte en større grad af fleksibilitet. Positivlisten er på den måde et vigtigt redskab for at hjælpe Job-VEU modellen på vej. Det sikrer, at jobcentre - der finansierer kurserne for ledige - bedre kan finde finansiering til forløbene. En placering af forløbet på positivlisten, giver jobcentret mulighed for 80 pct. refusion af udgiften fra den regionale uddannelsespulje.

### HVORDAN ER OPLEVELSEN AF IMPLEMENTERINGEN AF FASE 3?

En af indikatorerne for udmøntningen af denne fase er, hvorvidt opkvalificeringsforløbet har været i udbud til uddannelsesinstitutioner og uddannelsesudbydere. Interviews med uddannelsesinstitutioner og gennemgang af projekterne viser, at projekterne sjældent er i udbud.

Alligevel er der i de konkrete projekter set en række eksempler på, at uddannelsesinstitutionerne leverer tilpassede forløb. Knap 60 pct. af uddannelsesinstitutionerne oplever også, at det i kraft af VEU-forløbet er blevet lettere at tilpasse forløb til virksomhedernes behov.

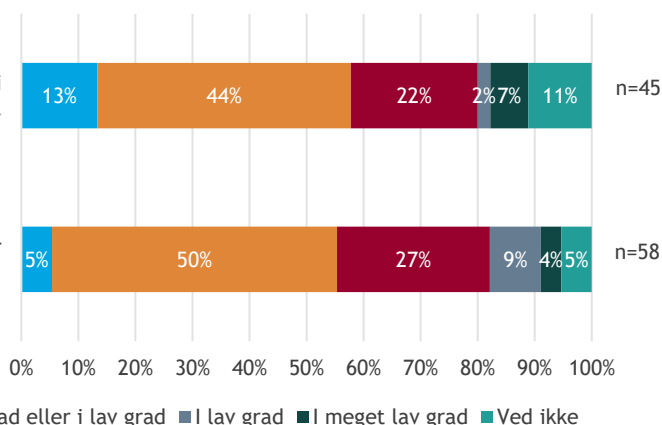
Figur 7.5. Uddannelsesinstitutionernes fleksibilitet ift. indholdet i VEU-forløbet

#### Uddannelsesinstitutioner:

I hvilken grad er du enig i følgende: i kraft af VEU-forløbene er det blevet lettere at tilpasse indholdet i kurser på min uddannelsesinstitution, så de passer til virksomhedernes behov.

#### Virksomheder:

I hvilken grad oplever du, at uddannelsesinstitutioner er blevet mere fleksible mht. at oprette nye VEU-kurser?



55 pct. af de adspurgte virksomheder oplever i høj eller i meget høj grad, at uddannelsesinstitutionerne er blevet mere fleksible ift. at tilpasse indholdet i kurser. Omvendt er det kun 13 pct. af virksomhederne, der vurderer, at uddannelsesinstitution kun i lav grad er blevet mere fleksible.

## 7.4 FASE 4 - SCREENING OG MATCH

I dette afsnit sættes der fokus på, hvordan og i hvilken grad der arbejdes med Job-VEU modellens fase 4.

*I fase 4 gennemføres et screeningsforløb af de ledige kandidater til opkvalificeringsforløbet, hvor fokus er på at sikre et godt match mellem virksomhedens behov og kandidaterne til opkvalificering. Herefter kan opkvalificeringen for ledige og beskæftigede påbegyndes (STAR, Vejviser til Job-VEU modellen).*

Fasen vurderes i høj grad at være implementeret.

Implementeringen af fase 4 er vurderet ud fra to indikatorer, jf. tabellen nedenfor.



INDIKATORER FOR IMPLEMENTERINGEN AF FASE 4	GRAD AF UDMØNTNING AF FASE 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Der er gennemført et screeningsforløb.</li> <li>✓ Ledige er matchet med virksomheder og overgået til beskæftigelse eller ordinær uddannelse.</li> </ul>	<p><b>I høj grad</b></p> <p>Aktørerne lægger mange kræfter i denne fase af projektet. Screeningen af de rette kandidater, der matcher virksomhedernes behov, opleves som afgørende for projektets resultater.</p> <p>69 pct. er i høj grad eller i meget høj grad enige i, at samarbejdet i VEU-forløbet har klædt dem tilstrækkeligt på til at udvælge ledige, der passer til virksomhedernes behov.</p> <p>I spørgeskemaet svarer ca. halvdelen af virksomhederne, at de i et meget højt eller højt omfang har haft møder med de ledige forud for forløbets opstart.</p>

### HVORDAN ER FASE 4 IMPLEMENTERET?

Det er særligt jobcentre, virksomheder, faglige organisationer og a-kasser, der driver projektet i denne fase. De primære aktører afhænger af projektypen.

#### Jobcentre er tovholdere i screeningsfasen for ledige

I **projekter for ledige** har hvert projekt udviklet sit eget screeningsværktøj, som er et sæt af krav til faglige, sociale og personlige kompetencer og evt. ledighedslængde. Det følger Job-VEU modellens anbefalinger. Screeningsværktøjet udvikles typisk i en dialog med virksomhederne, hvor fx en virksomhedskonsulent i jobcentret spørger ind til virksomhedernes ansættelseskriterier og specifikke krav i dette projekt. Dernæst bliver screeningsværktøjet givet til sagsbehandlere, som screener efter ledige til forløbet og evt. afholder en samtale med kandidaterne. Der er også eksempler på egentlige afklarende forløb med praktik og samtaler for at sikre, at der sker et godt match til forløbet.

Screeningen af ledige er en kritisk fase af projektet, og i nogle projekter har det været vanskeligt at få tilstrækkelig volumen i antallet af kandidater til opkvalificeringsforløbet. Det skyldes bl.a., at

det ofte er meget ressource- og tidskrævende for jobcentrene at gennemføre den samlede proces med udsøgning, information, screening og motivation af de ledige forud for forløbet.

Hvis projektet er tværkommunalt, ses det ofte, at flere jobcentre parallelt screener og melder kandidater ind til forløbet. Det bliver ikke nødvendigvis gjort på samme måde, da jobcentrene er forskelligt organiseret. Det er heller ikke afgørende for resultatet. Det kan dog betyde, at det kan være vanskeligt for jobcentrene at udveksle erfaringer om, hvordan kandidaterne findes, når der opstår problemer i screeningsforløbet.

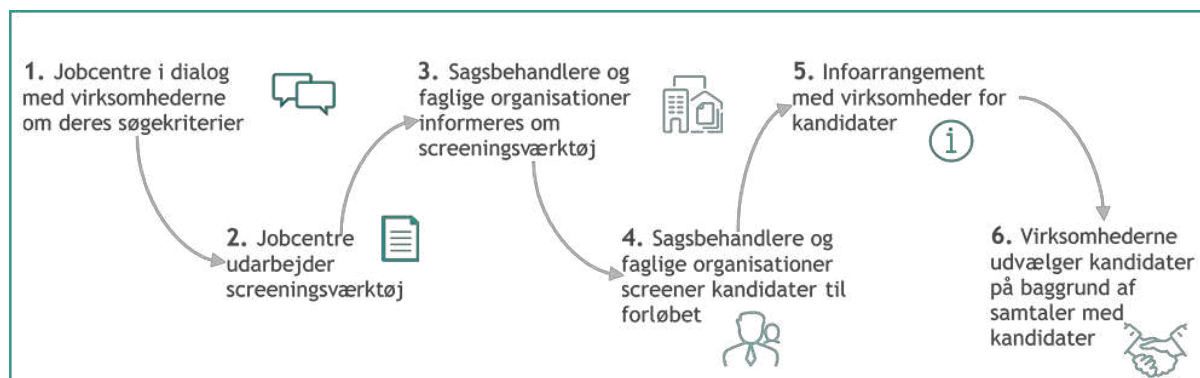
### Virksomhederne inddrages i samtaler med ledige

Udover at virksomhederne er med til at definere krav til kommende medarbejdere, har virksomhederne også i ca. halvdelen af projekterne en samtale med en kandidat til projektet inden vedkommende starter op i VEU-forløbet. Formålet er allerede tidligt at afklare om motivationen og kompetencerne er de rette til, at der kan skabes et jobmatch ift. den pågældende virksomhed.

Den tidlige inddragelse af virksomhederne vurderes at være en væsentlig drivkraft for gode resultater med forløbet. Enkelte projekter oplever en barriere med screening- og matchforløbet. Hvis processen bliver langvarig, kan det betyde, at arbejdsgivernes engagement falder i løbet af projektet. Og de lediges motivation fastholdes bedst, hvis undervisningen er meget praksisnært, derfor skal virksomhederne trækkes helt tæt på undervisningen, fx med oplæg og opgaver i løbet af forløbet.

Nedenstående figur viser et typisk eksempel på de skridt i screenings- og matchfasen, som projekter for ledige gennemgår. Der kan ligge et potentiale i at indsamle procesbeskrivelser, skabeloner til screening og tjeklister mv. til at understøtte projektdeltagerne, således at der bygges videre på de gode erfaringer, og det kræver lidt færre ressourcer hos projektdeltagerne. Dette adresseres også i anbefalingsafsnittet.

Figur 7.6: Illustration af skridtene i screening og udvælgelse i projekter for ledige



### Tydliggørelse af job- og uddannelsesmålet fremmer motivation

7 ud af 15 projekter fremhæver, at tydelighed om virksomhedernes efterspørgsel efter arbejdskraft og kompetencer er en afgørende drivkraft for at skaffe kandidater nok til forløbet. For de ledige handler det om at kunne se gode jobmuligheder fremover gennem opkvalificering mod faglært, og for de beskæftigede handler det om at kunne se en tydelige efterspørgsel efter de kompetencer, som opnås via forløbet og et løft mod faglært. Både de lediges og beskæftigedes motivation og engagement hænger sammen med tydeligheden i efterspørgslen fra virksomhederne.

Jobcentre, uddannelsesinstitutioner, arbejdsmarkedets parter og virksomheder forsøger i fællesskab at synliggøre fordelene og gevinsterne ved forløbet. Det er blandt andet gennem fysisk og digitalt informationsmateriale om forløbet, samt mulighederne for efterfølgende match/infoarrangementer, hvor kandidaterne kan møde virksomhederne.

## Faglige organisationer og a-kasser bidrager med rådgivning

Der investeres meget fra alle aktører i det indledende forløb med at finde de rette deltagere og matche deltagerne med virksomhederne. Faglige organisationer og a-kasser understøtter også i processen og bidrager bl.a. til at informere om projektet og henvise medlemmer til forløbet. Det er typisk også værdifuldt, at de rådgiver ledige og beskæftigede om løn og vilkår under uddannelsesforløbet. Det opleves som et væsentligt bidrag ift. deltagernes tryghed ved og motivation for forløbet, at der er mulighed for klare svar om lønforhold, dagpengereget mv. inden forløbet og under forløbet.

## Tæt opfølgning undervejs - særligt vigtigt i projekter for udsatte grupper

De fleste projekter oplever et frafald fra VEU-forløbene, eksempelvis pga. at kandidaterne mister motivationen for og troen på at kunne gennemføre forløbet, at de går tilbage i tidligere job, at de bliver syge, mv.

Ca. 1/3 af projekterne (5/15) fremhæver, at en tæt dialog med og opfølgning på kandidaterne undervejs i forløbet er en forudsætning og drivkraft for projektets resultater. Opfølgningen foregår ofte i et tæt samarbejde mellem uddannelsesinstitution, jobcentre og virksomheder.

Det er ifølge aktørerne i projekterne særligt vigtigt, når det handler om udsatte grupper (fx unge uden uddannelse og job), som har mindre gode uddannelseserfaringer og måske har andre udfordringer udover ledighed. Det kan også i nogle tilfælde kræve en arbejdsgiver, som er mere fleksibel og engagerer sig i, at kandidaten gennemfører sit forløb.

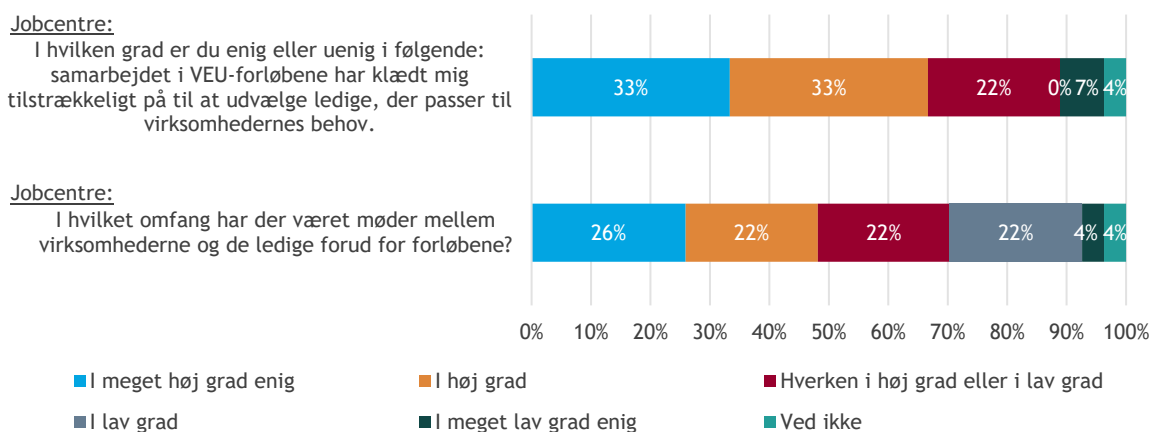
## Ikke ensartet praksis for rammer og vilkår jobcentrene imellem

I de tværkommunale projekter, hvor der deltager ledige fra flere kommuner, kan de ledige have forskellige vilkår og rammer for opkvalificeringsforløbet. Det kan eksempelvis handle om, hvorvidt de ledige skal være aktivt jobsøgende under forløbet. Det kan være kilde til forvirring blandt kandidater og i værste fald påvirke motivationen for forløbet. Derfor peger flere projekter på, at det er væsentligt, at der - i de indledende faser - så vidt muligt findes en fælles praksis for, hvilke rammer og vilkår, der tilbydes deltagerne.

## HVORDAN ER OPLEVELSEN AF IMPLEMENTERINGEN AF FASE 4?

I spørgeskemaet svarer ca. halvdelen af virksomhederne, at de i et meget højt eller i højt omfang har haft møder med de ledige forud for forløbets opstart. Og ca. 25 pct. svarer, at de i et meget lavt eller lavt omfang har haft møder mellem virksomhederne og de ledige forud for forløbet. Det er også ca. halvdelen af jobcentrene, der vurderer, at der har været møder med ledige forud for forløbene.

Figur 7.8: Klædt tilstrækkeligt på til at udvælge ledige, der passer til virksomhedernes behov





Næsten 7 ud af 10 jobcentre vurderer, at de i høj grad eller i meget høj grad er enige i, at samarbejdet i VEU-forløbet har klædt dem tilstrækkeligt på til at udvælge ledige, der passer til virksomhedernes behov. Resultaterne peger således på, at det er lykkedes at skabe et godt fokus på screeningen med job-VEU modellen, og der kan være mulighed for at styrke og udbrede gode erfaring om, hvordan der faciliteres et møde mellem virksomheder og ledige op til forløbet.

## 7.5 VEU-KOORDINATORERNES UNDERSTØTTELSE AF JOB-VEU MODELLENS FASER

VEU-koordinatorerne løfter, som en del af deres opgaver, en understøttende rolle ift. konkrete VEU-forløb via Job-VEU modellen. Gennemgangen af de 15 konkrete projekter viser, at der er forskel på, hvilke opgaver og roller VEU-koordinatorerne har varetaget i de enkelte projekter.

Der er en fælles anerkendelse hos aktørerne af, at VEU-koordinatorerne tilbyder central viden om mulighederne i uddannelsessystemet, et godt kendskab til uddannelsesinstitutionerne samt en viden om de ordninger, der kan finansiere uddannelse, som er meget værdifuld, når der skal etableres opkvalificeringsprojekter. Den viden er en central fællesnævner som efterspørges i alle forløb.

Derudover er behovet for understøttelse fra VEU-koordinatorerne forskelligt på tværs af projekterne. Det går fra almindelig rådgivning om opkvalificeringsordninger og lign. til tæt facilitering af hele forløbet fra projektudvikling til projektdrift. Igennem afdækning af de 15 konkrete projekter, er der identificeret fire roller, som VEU-koordinatorerne træder ind i projekterne. Rollen varierer efter om forløbet er initieret af De Regionale Arbejdsmarkedsråd eller Arbejdsmarkedskontoret, og om der er behov for involvering, eller om aktørerne er mere selvkørende.

Tabel 7.2 VEU-koordinatorernes forskellige roller i implementeringen af job-VEU modellen

	INITIATIVTAGER	IKKE INITIATIVTAGER
HØJ INVOLVERINGS-GRAD I PROJEKTET	<b>Styrmænd</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Spotter/griber en efterspørgsel på arbejdskraft.</li> <li>➤ VEU-koordinators drivende kraft for projektudvikling, projektplaner og drift.</li> <li>➤ VEU-koordinator samler aktører omkring projektet.</li> </ul>	<b>Koordinator</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brancheorganisation/jobcentre/virksomheder tager initiativet, men søger opbakning og netværk.</li> <li>➤ VEU-koordinatorer faciliterer samarbejde i projektet.</li> <li>➤ VEU-koordinator samler aktører omkring projektet.</li> </ul>
LAV INVOLVERINGS-GRAD I PROJEKTET	<b>Initiativtager</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Spotter/griber en efterspørgsel på arbejdskraft.</li> <li>➤ Forbinder aktører via netværk.</li> <li>➤ Initierer samarbejdet og overdrager stafetten.</li> </ul>	<b>Sparringspartner/observatør</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Følger projektet undervejs og dets resultater</li> <li>➤ Erfaringsopsamling og vidensudbredelse.</li> </ul>

De to oftest forekomne roller i de 15 kortlagte projekter er *koordinator* (6/15) og *sparringspartner* (5/15). Det vil sige roller, hvor VEU-koordinatorerne ikke har rollen som initiativtager, men inddrages i processen, som hjælp til fx at facilitere, at aktørerne løbende mødes eller som rådgiver og vidensperson i forløbet.

VEU-koordinatorens bistand som koordinator består blandt andet i at invitere de rette parter ind til bordet, koordinere behov mellem kommunerne mv. Hvis VEU-koordinatoren derimod understøtter



fasen som sparringspartner vil de typisk understøtte forløbene med afdækning af behov ved hjælp af viden fra analyser af arbejdskraftbehovet og RAR'ernes prioriteringer.

Resultaterne af evalueringen understøtter ikke, at der er forskel på resultaterne alt efter hvilken rolle VEU-koordinatoren går ind i. Evalueringen peger derimod på behov for, at VEU-koordinatorerne har en god fornemmelse af behovet for understøttelse. VEU-koordinators evne til at analysere og risikovurdere projektet er derfor også en væsentlig kompetence.

Der er stor tilfredshed med VEU-koordinatorernes arbejde, når de tager ansvar for at samle aktørerne og faciliterer projektudvikling. Det kan samtidig være en krævende rolle, og der kan også i den situation være behov for kompetencer hos VEU-koordinator ift. at vurdere hvordan og hvornår VEU-koordinator kan træde over i en mere tilbagetrukket rolle i forløbene.

## 8. HVILKE RESULTATER ER DER OPNÅET MED IMPLEMENTERINGEN AF JOB-VEU MODELLEN?

Dette kapitel beskriver, hvilke resultater som aktørerne oplever, at modellen har skabt. Konkret vil det ske ved aktørernes vurdering af de på forhånd opstillede succeskriterier for Job-VEU modellen, hvilket er baseret på dels spørgeskemaundersøgelsen og dels kvalitative interviews samt workshops med aktører. Resultaterne af modellen skal ses i sammenhæng med de overordnede formål med Job-VEU modellen. Dermed er der i dette kapitel fokus på<sup>8</sup>:

- Bringer modellen ledige - herunder udsatte ledige - i job?
- Styrker modellen ufaglærtets kompetencer?
- Understøttes ufaglærte i at blive faglærte ved at begynde i voksenlærlingeordningen?

Derudover er tilfredshed med modellen et vigtigt element i denne evaluering, da det er afgørende for implementeringen og udbredelsen af modellen. Derfor fokuserer kapitlet afslutningsvis på aktørernes tilfredshed med modellen og samarbejdet mellem aktørerne.

Kapitels hovedkonklusioner er sammenfattet i nedenstående boks.

### Kapitlets centrale konklusioner

- Modellen bringer flere i job. 6 ud af 10 af de adspurgte jobcentermedarbejdere vurderer, at modellen bidrager til at få ledige i arbejde. Vurderingen af, om modellen bidrager til at øge udsatte lediges tilknytning til arbejdsmarkedet, er mindre positiv.
- Ufaglærtets kompetencer er blevet styrket. Aktørerne vurderer, at ufaglærtets kompetencer styrkes. Knap 9 ud af 10 aktører vurderer, at modellen bidrager til, at ufaglærtets kompetencer er blevet styrket. Virksomheder og organisationer er lidt mindre positive, idet 15 pct. mener, at det i lav grad er tilfældet.
- Vejen til voksenlærling er blevet udbygget. Generelt vurderer aktørerne, at de ufaglærtets vej til at blive voksenlærling er blevet styrket. Det gælder især, når det drejer sig om ufaglærte, som allerede er ansat i en virksomhed.
- Udbredt tilfredshed med modellen. Aktørerne er generelt meget tilfredse med modellen. Den gennemsnitlige tilfredshed med deltagelse i arbejdet er 8,6. Tilfredshed med modellen var også et gennemgående element i interviews og workshops med centrale aktører, som særligt peger på modellens fleksibilitet og gode resultater som årsag til tilfredshed.

### 8.1 RESULTATER I FORHOLD TIL AT SKABE KOMPETENCELØFT OG FÅ LEDIGE I ARBEJDE

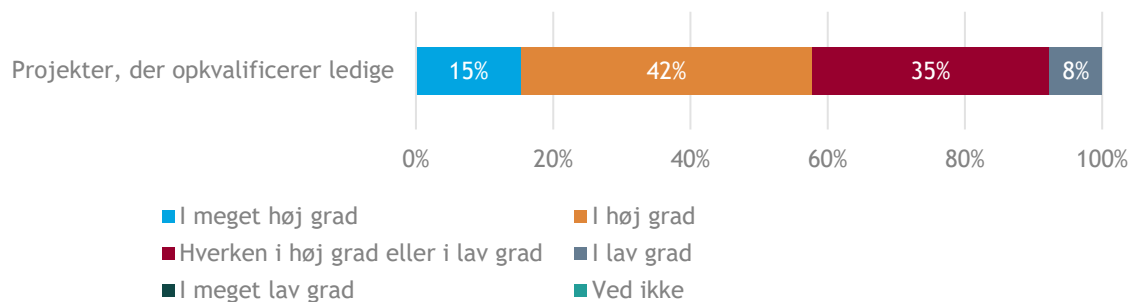
Et centralt mål med Job-VEU modellen er - som med den øvrige opkvalificeringsindsats - at få ledige i arbejde og skabe større tilknytning til arbejdsmarkedet for udsatte ledige.

Overordnet set vurderer adspurgte jobcentermedarbejdere, at Job-VEU projekterne har bidraget til, at flere ledige kommer i arbejde. 6 ud af 10 svarer, at det i meget høj eller i høj grad er tilfældet, jf. nedenstående figur. I nedenstående figur er der kun inkluderet svar fra jobcentermedarbejdere, som har deltaget i et projekt, hvor hovedformålet var at bringe ledige i arbejde.

Denne opfattelse kommer også til udtryk i interviews og workshops med aktørerne. Aktørerne peger på, at det er det stærke fokus på jobs/match fra starten af projektet, som maksimerer sandsynligheden for at bringe ledige i job, så "der ikke uddannes til hylder".

<sup>8</sup> I Job-VEU modellen er der også et fjerde succeskriterium, der handler om at ufaglærte tager et skridt til at blive faglærte gennem meritgivende opkvalificeringsforløb. Givet det store overlap til bærende princip og brug af meritgivende forløb, er denne afrapporteret i afsnittet om bærende principper.

Figur 8.1. Jobcentrenes vurdering af, om modellen bidrager til at få flere ledige i job, sammenholdt med typer af projekter



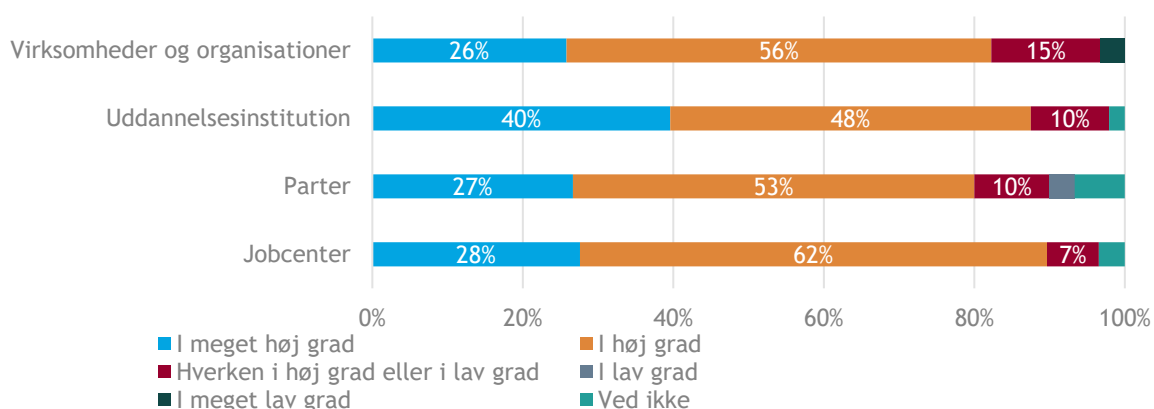
Kilde: Egne beregninger pba. Spørgeskemaundersøgelsen

Note: N=27, Spørgsmål: "I hvilken grad har VEU-forløbene bidraget til, at flere ledige har opnået job?". Projekttypen, der er målrettet ledige, er udeladt af figuren, da den ikke er relevant for dette spørgsmål.

Ser man særskilt på, om modellen har øget udsatte lediges tilknytning til arbejdsmarkedet, er jobcentermedarbejdernes vurdering mindre positivt. 41 pct. svarer, at det hverken i høj eller i lav grad har øget udsatte lediges tilknytning til arbejdsmarkedet, og kun 11 pct. svarer, at det i høj eller meget høj grad har øget deres tilknytning til arbejdsmarkedet (resultatet er ikke afbildet). Der er kun inkluderet svar fra jobcentermedarbejdere, som har deltaget i et projekt, hvor formålet var at bringe udsatte ledige i arbejde

Opkvalificering af faglærte og ufaglærtes kompetencer er også et centralt mål med Job-VEU modellen. Overordnet set vurderer aktørerne, at ufaglærtes kompetencer er blevet styrket med modellen. Således vurderer hovedparten af aktørerne, at modellen i meget høj grad eller i høj grad har løftet ufaglærtes kompetencer, jf. nedenstående figur. I denne sammenhæng gælder vurderingen både for ufaglærte ledige og beskæftigede. De mest positive er jobcentermedarbejderne, mens virksomheder og organisationer er mindre positive, idet 15 pct. svarer, at det i lav grad er tilfældet.

Figur 8.2. Centrale aktørers vurdering af, om VEU-forløbene har bidraget til, at ufaglærte ledige og beskæftigede har styrket deres kompetencer



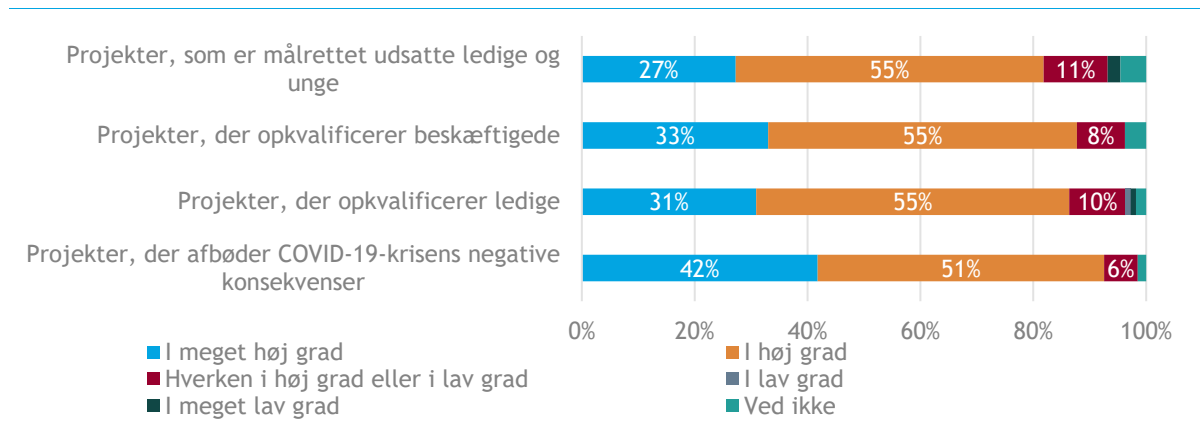
Kilde: Egne beregninger pba. Spørgeskemaundersøgelsen

Note: Spørgsmål: "I hvilken grad har VEU-forløbene bidraget til, at ufaglærte ledige og beskæftigede har styrket deres kompetencer?/ I hvilken grad har opkvalificeringsforløbene bidraget til, at ufaglærte og faglærte ansatte på din virksomhed har fået styrket deres kompetencer?"

Ser man på aktørernes vurdering, når det sammenholdes med type af projekt, så er det generelle billede også positivt, jf. nedenstående figur. Vurderingen er mest positiv, når det gælder COVID-19-forløb, og mindst positiv for forløb, der er målrettet udsatte ledige og unge, men der er dog tale om en mindre forskel indenfor en positiv vurdering.

Dette billede kan bekræftes på baggrund af afdækningen af konkrete projekter, hvor det overordnet set er aktørernes vurdering, at de kompetencer, som ufaglærte opnår via deltagelse i Job-VEU forløbene, er arbejdsmarkedsrelevante.

Figur 8.3. Centrale aktørers vurdering af, om VEU-forløbene har bidraget til, at ufaglærte ledige og beskæftigede har styrket deres kompetencer sammenholdt med type af projekt

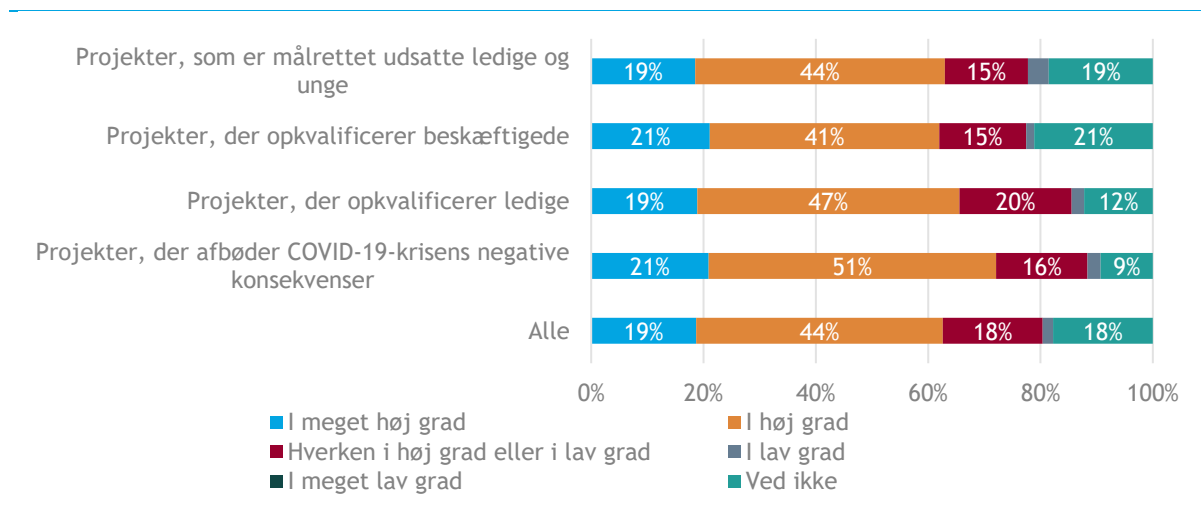


Kilde: Egne beregninger pba. spørgeskemaundersøgelsen

Note. N=107, Spørgsmål: "I hvilken grad har VEU-forløbene bidraget til, at ufaglærte ledige og beskæftigede har styrket deres kompetencer?/ I hvilken grad har opkvalificeringsforløbene bidraget til, at ufaglærte og faglærte ansatte på din virksomhed har fået styrket deres kompetencer?" Det er muligt at vælge, at man har deltaget i flere typer af projekter.

Aktørerne vurderer desuden generelt, at Job-VEU forløbene er lykkedes med at bidrage til, at ufaglærte får kvalificerede kompetencer indenfor mangelområder, jf. nedenstående figur. Igen er aktører, som har været involveret i COVID-19-projekter, de mest positive, mens aktører i relation til udsatte ledige er de mindst positive (om end stadig 63 pct. af de adspurgte svarer, at det i meget høj grad eller i høj grad er tilfældet).

Figur 8.4. Centrale aktørers vurdering af, om VEU-forløbene har bidraget til, at ufaglærte får kvalificerede kompetencer indenfor mangelområder, sammenholdt med type af projekt



Kilde: Egne beregninger pba. Spørgeskemaundersøgelsen

Note. N=107, Spørgsmål: "I hvilken grad har VEU-forløbene betydet, at de ufaglærte ledige og beskæftigede nu kan betegnes som "kvalificerede ufaglærte indenfor mangelområder?" Det er muligt at vælge, at man har deltaget i flere typer af projekter.

Resultatet understøtter konklusionen i afsnit 5.1 om, at det er lykkedes at fokusere projekterne på mangelområder. Dertil kommer, at erfaringerne fra afdækningen af konkrete projekter er, at ind-

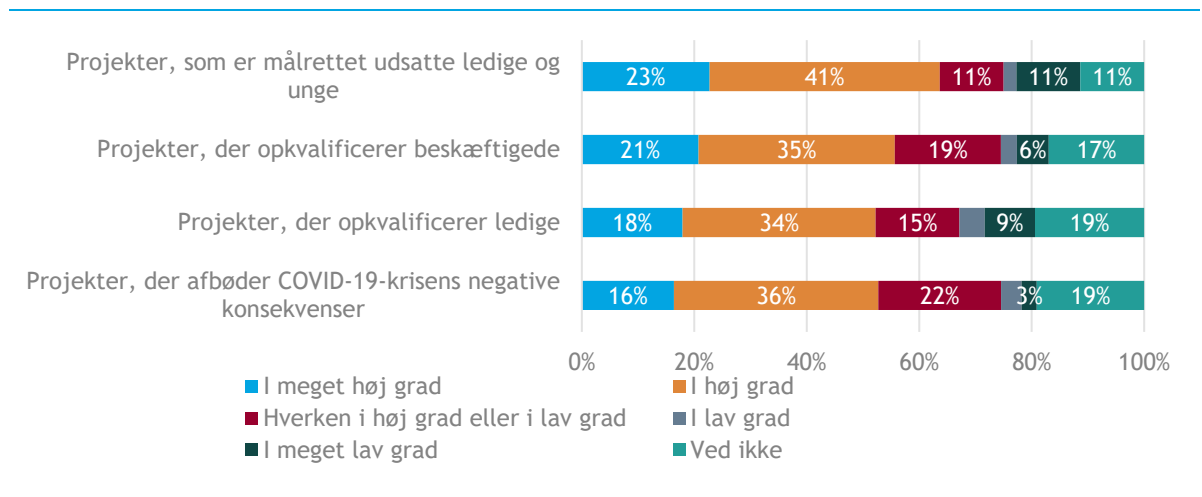
holdet i kurser, som ufaglærte tilbydes, i vid udtrækning er knyttet til kompetencer, der kan nyttiggøres indenfor mangelområder, hvilket er en konsekvens af det stærke virksomhedsfokus i modellen.

### Vejen til voksenlærlinge er blevet udbygget

Et andet element af Job-VEU modellen er at udbygge vejen til at blive såkaldt voksenlærling<sup>9</sup>, som kan være en vej for ufaglærte til at opnå faglærte kompetencer. Generelt set vurderer aktørerne, at de ufaglærtes vej til at blive voksenlærling er blevet styrket, især når det drejer sig om ufaglærte, som allerede er ansat i en virksomhed.

De positive vurderinger ses på tværs af projekttyper, jf. nedenstående figur. Dog er aktører, som har været involveret i COVID-19-projekter, mindre positive, idet 22 pct. svarer, at det hverken i høj grad eller i lav grad er tilfældet. Læseren bedes dog bemærke, at det i sig selv ikke var et formål med COVID-19-projekterne, at deltagerne skulle tage skridt i retningen af at blive voksenlærling. Fokus i disse projekter var ”akut” og fokuseret i den forstand, at opkvalificeringen handlede om jobspecifikke kompetencer fremfor et generelt kvalifikationsløft fra ufaglært til faglært.

Figur 8.5. Centrale aktørers vurdering af, om VEU-forløbene har hjulpet ufaglærte ledige og beskæftigede med at kunne starte i et voksenlærlingeforløb i fremtiden, fordelt på projekttype



Kilde: Egne beregninger pba. Spørgeskemaundersøgelsen

Note. N=169, Spørgsmål: ”I hvilken grad har VEU-forløbene betydet, at ufaglærte ledige og beskæftigede er startet i et voksenlærlingeforløb?” Det er muligt at vælge, at man har deltaget i flere typer af projekter.

## 8.2 TILFREDSHED MED MODELLEN

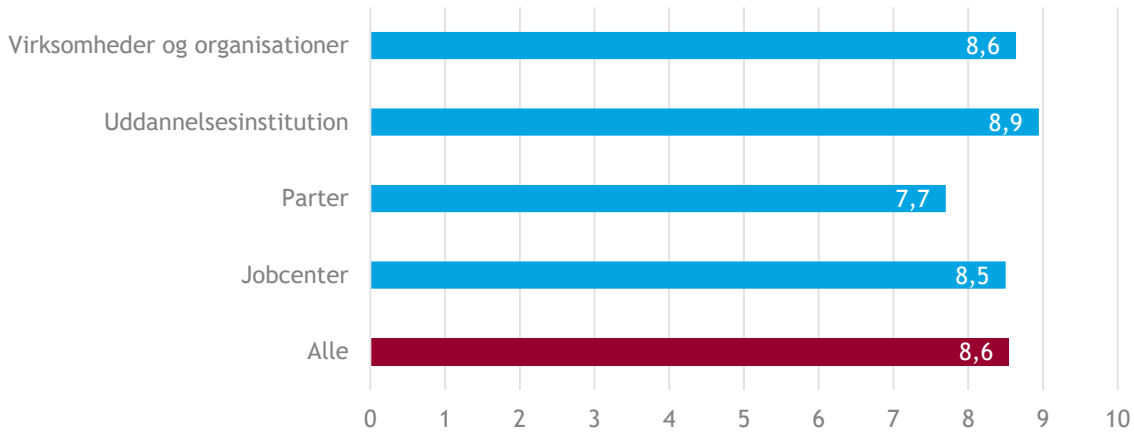
Tilfredshed med at deltage i samarbejdet omkring Job-VEU modellen er også et centralt succeskriterie for implementering af modellen. Tilfredshed med modellen, herunder i forhold til samarbejde, koordinering og resultater, er nemlig en drivkraft for udbredelse af modellen.

Aktørerne er generelt tilfredse med at indgå i samarbejdet omkring Job-VEU modellen. Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen, jf. nedenstående figur, samt af interviews og workshops. Den gennemsnitlige tilfredshed med deltagelse i arbejdet er 8,6 på en skala fra 1 til 10, hvor 10 er mest tilfreds. Der er ikke store forskelle i aktørernes vurdering af tilfredsheden, men tilfredsheden er en smule mindre for arbejdsmarkedet parter (7,7) end for de øvrige aktører. Tilfredsheden er dog stadig høj. De mest positive aktører er uddannelsesinstitutioner (8,9).

<sup>9</sup> Er et beskæftigelsestilbud, der er målrettet voksne, og som via opkvalificering kan veje en vej til at blive faglært. En typisk voksenlærling er en person over 25 år, der gennemfører et lærlingeforløb med skiftevis skole- og praktikperioder.

Der er ingen forskel med hensyn til tilfredsheden alt efter, hvilke type Job-VEU projekter de enkelte aktører har medvirket i, og der ses således en høj tilfredshed på tværs af de forskellige Job-VEU projektyper.

Figur 8.6. Tilfredshed med deltagelse i Job-VEU projekter (10 er mest tilfreds)



Kilde: Egne beregninger pba. spørgeskemaundersøgelsen

Note. Gennemsnit af tilfredshedsscores fra 1-10. N=169. Spørgsmål: "Overordnet set, hvor tilfreds er du med din deltagelse i VEU-forløbene/opkvalificeringsforløbene?"

En relativ høj grad af samlet tilfredshed bekræftes af de kvalitative interview med aktørerne bag de konkrete Job-VEU projekter. Hovedparten af aktørerne er tilfredse med, hvordan Job-VEU modellen er udmøntet i praksis. De oplever, at modellens faser og principper ikke bare fungerer i praksis, men at de bidrager til at skabe de resultater.

## 9. HVAD ER DE VÆSENTLIGE DRIVKRÆFTER OG BARRIERER FOR GOD IMPLEMENTERING OG RESULTATER MED JOB-VEU MODELLEN?

I dette kapitel sættes der fokus på, hvad der opleves som væsentlige rammer eller drivkræfter for at lykkes med god implementering af og gode resultater med Job-VEU modellen. Det skal bidrage til forståelse af, hvordan den videre implementering og udbredelse af Job-VEU modellen bedst kan understøttes.

Analysen er primært baseret på interview med centrale og regionale aktører, samt aktører der har været knyttet til konkrete projekter. Der er således opsamlet erfaringer med, hvad der er drivkræfter og barrierer i indsatsen hos aktører, som har konkrete erfaringer og har indsigt i indsatsen under job-VEU modellen. Spørgeskemaet til alle aktørerne i indsatsen har også bidraget med billeder af, hvad der opleves som væsentlige drivkræfter i opkvalificeringsprojekter.

### Kapitlets centrale konklusioner

Evalueringen udpeger en række drivkræfter, som er væsentlige for god implementering og gode resultater af job-VEU modellen. Der er stor enighed i aktørfeltet om de væsentlige drivkræfter. Det handler om:

- ”De rigtige aktører med om bordet fra start”.
- Gode relationer, netværk og kendskab ml. aktørerne.
- En tydelig efterspørgsel fra virksomheder - og at virksomheder bidrager til at definere og bekræfte behovene for arbejdskraft og kompetencer.
- Opbakning til forløbene fra faglige organisationer - blåstempling.
- Flexibilitet fra skolerne ift. holdstørrelser, sammensætning af forløb, mv.
- Der er én aktør (fx VEU-koordinator), som tager ansvar for at facilitere og understøtte samarbejdet og koordinere arbejdet med forløbet på tværs af aktørerne.
- Gode modeller for og eksempler på gennemførte VEU-forløb, som kan give læring og danne afsæt for arbejdet med de næste forløb.
- Positive fortællinger om Job-VEU modellen.
- Lokalt forankret samarbejde, hvor resultater og gevinster for alle aktørerne bliver tydelige.

Barriererne for god implementering og resultater ligger især i driften af projekterne, når projektideerne skal blive til virkelighed. Udfordringerne opstår typisk, når gevinsterne ved at indgå i forløbet bliver utydelige.

### 9.1 DRIVKRÆFTER FOR GOD IMPLEMENTERING OG RESULTATER

#### Ejerskab til VEU-projekter gennem tidlig inddragelse af alle relevante aktører

Job-VEU modellen bygger på et tæt aktørsamarbejde, samt at aktørerne i fællesskab finder en vej til at prioritere ressourcer til arbejdet med at udvikle det rette VEU-forløb. En væsentlig forudsætning for at prioritere ressourcer til arbejdet er, at aktørerne opnår ejerskab i forløbet, kan se tydelige gevinster i at deltage i arbejdet med forløbet, og at der er mulighed for reelt at påvirke det VEU-forløb, som de skal medvirke til at igangsætte.

Derfor peger aktørerne samstemmende på, at en tidlig inddragelse af alle de relevante regionale og lokale aktører i arbejdet med det konkrete VEU-forløb er en central drivkraft for at lykkes med Job-VEU modellen og med de konkrete VEU-forløb. Tidlig inddragelse øger muligheden for, at aktørerne går ind til forløbet med den fleksibilitet og de ressourcer, der er nødvendige for at skabe optimale rammer for at lykkes.



## **Gode relationer og netværk**

En anden væsentlig drivkraft for at lykkes med Job-VEU modellen og de konkrete VEU-forløb, er at der via arbejdet med Job-VEU modellen opbygges gode relationer og netværk mellem aktørerne. Aktørerne peger på, at arbejdet med Job-VEU modellen bliver lettere over tid efterhånden, som de forskellige aktører lærer hinanden at kende, opbygger netværk på tværs og får erfaring med at samarbejde. Arbejdet med Job-VEU modellen kan således være med til at etablere relationer og netværk, som kan være afsættet for at igangsætte de næste VEU-forløb.

## **Parterne "blåstempler" VEU-forløbene**

Ligeledes peger aktørerne på at deltagelse og "blåstempling" af forløbet fra faglige organisationer og brancheorganisationer, er helt afgørende for at lykkes med Job-VEU modellen. Det giver en lettere adgang til dialogen med virksomhederne om mulighederne for opkvalificering, når parterne er med til at sætte dagsordenen. Derudover åbner "blåstemplingen" fra arbejdsmarkedets parter også for, at de øvrige aktører er parate til at investere mere, fordi der er en sikkerhed for, at forløbet bliver gennemført.

Når projekterne udvikles i samarbejde med enkelte virksomheder - som fx COVID-19 forløbene er der det samme behov for inddragelse af de faglige organisationer.

## **Fleksibilitet fra uddannelsesinstitutioner**

Der peges på, at et velfungerende samarbejde med uddannelsesinstitutioner er en vigtig drivkraft for at lykkes med Job-VEU modellen. Job-VEU modellen og de konkrete VEU-forløb lykkes således, når der etableres et samarbejde med en uddannelsesinstitution, som er fleksibel og agil ift. at finde løsninger, som imødekommer behovene for opkvalificering og kursusmoduler, opstartstidspunkt, holdstørrelser, økonomi, merit mv.

## **En aktør som faciliterer og understøtter samarbejdet**

Job-VEU modellen forudsætter, at en række aktører bringes sammen og indleder et samarbejde om at etablere og igangsætte et VEU-forløb. Aktørerne, som har været involveret i arbejdet med konkrete forløb, peger på, at en vigtig drivkraft for at lykkes med samarbejdet er, at der er én aktør, som påtager sig opgaven med at samle, facilitere og understøtte samarbejdet på tværs af aktørerne.

Opgaven løses typisk af enten en VEU-koordinator eller en medarbejder fra et jobcenter. Der peges på, at VEU-koordinatoren er særlig vigtig som drivkraft, når det er første gang, der skal etableres et forløb på et område, og/eller når der er tale om tværkommunale, regionale eller landsdækkende forløb.

## **Gode eksempler og metoder at bygge ovenpå**

Aktørerne har samstemmende peget på, at det er en væsentlig drivkraft for at lykkes med Job-VEU modellen, at der findes gode eksempler/cases for allerede afviklede VEU-forløb, som kan inspirere, og som der kan bygges ovenpå i arbejdet med det konkrete VEU-forløb. Eksempler/cases medvirker både til at skabe tro på, at det kan lade sig gøre at etablere VEU-forløb og giver direkte inspiration til og læring om, hvordan der kan arbejdes med de forskellige faser og elementer i Job-VEU modellen.

## **De positive fortællinger om Job-VEU modellen**

Job-VEU modellen er fortsat en relativt ny model for, hvordan der kan samarbejdes om at igangsætte VEU-forløb målrettet mangelområder på det regionale arbejdsmarked. De interviewede aktører har peget på, at en del af drivkraften for at gå ind i arbejdet med Job-VEU modellen har været, at de har hørt positive fortællinger om samarbejdet om andre VEU-forløb. De positive fortællinger er ofte båret videre af personer fra deres eget bagland eller fra deres centrale samarbejdspartnere.

I nedenstående tabel er givet et samlet overblik over centrale drivkræfter for at lykkes med Job-VEU modellen:

DRIVKRÆFTER	VIRKNING	HVORDAN UNDERSTØTTES DET?
Alle aktører med fra start.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skaber et medejerskab til projektet, som øger aktørernes villighed til at investere i projektet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Godt netværk mellem aktørerne og kendskab til organisering og kerneopgave.</li> <li>Viden om aktørernes aktiviteter og interesser ift. opkvalificering.</li> </ul>
Opbakning til/blåstempling af forløbet fra arbejdsmarkedets parter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktørerne oplever, at det skaber en lettere vej for projektet i dialogen med virksomhederne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidlig inddragelse af faglige organisationer og arbejdsgiverorganisationen i dialog om forløbet.</li> <li>Brug af organisationernes netværk til at afprøve indhold og ideer i netværket.</li> <li>Inkludering af parterne i formidling af projektets indhold/ide i pjece, informationsmøder mv.</li> </ul>
En tydelig efterspørgsel fra virksomheder - og at virksomheder bidrager til at definere og bekræfte behovene.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gevinsterne ved samarbejdet i projektet bliver tydelige. Virksomhederne er "kunder" hos alle parter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Løbende overvågning af arbejdsmarkedet og mangelområder.</li> <li>Opsøgende arbejde ift. virksomheder.</li> <li>Dialog med virksomhederne.</li> </ul>
Alle engagerer sig og tager opgaver samt roller i projektet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skaber et positivt fundament for et fleksibelt og agilt samarbejde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledelsesfokus på at opkvalificering er vigtigt.</li> <li>Ledelsesfokus på resultatet af indsatsen.</li> <li>Tydelige gevinster for aktørerne i deltagelse.</li> </ul>
Gode relationer, netværk og kendskab ml. aktørerne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skaber gode muligheder for at tilrettelægge projektet med respekt for aktørernes rammer og de hensyn, der kan være væsentlige for at lykkes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netværksmøder og lign.</li> </ul>
Fleksibilitet fra skolerne ift. holdstørrelser, holdopstart og sammensætning af forløb.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skolernes fleksibilitet gør det nemmere at få etableret forløbene under hensyn til de øvrige aktørers behov - herunder virksomhederne og deltagerne i opkvalificering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>At der er perpektiver i deltagelse fx ved, at skolernes profil overfor virksomheder eller jobcentre styrkes.</li> </ul>
Der er én aktør (fx VEU-kordinator), som tager ansvar for at facilitere og understøtte samarbejdet og koordineringen af arbejdet med forløbet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan understøtte klarhed om aftaler og fremdriften i forløbet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetencer i projektet til at facilitere projektudvikling og opfølgning.</li> <li>Tydelig ledelsesopbakning til ansvarsdeling.</li> </ul>
Gode modeller for og eksempler på forløb, som kan danne afsæt for det næste forløb.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lettere etablering af forløb, som baserer sig på hidtidige erfaringer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indsamling af erfaringer og gode værktøjer fra de enkelte projekter.</li> <li>Stille flere "plug and play"-værktøjer til rådighed, som projekterne kan benytte sig af.</li> </ul>
Positive fortællinger om Job-VEU modellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motiverer aktørerne for at indgå i samarbejdet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indsamling, kommunikation og udbredelse af positive fortællinger.</li> <li>Ambassadører, som udbreder positive fortællinger.</li> </ul>

## 9.2 BARRIERER FOR GOD IMPLEMENTERING OG RESULTATER

### Job-VEU modellen kræver en investering fra aktørerne i samarbejdet

De forløb, der er udviklet under Job-VEU modellen kræver en investering fra de involverede parter. Der er betydelige ressourcer bundet i tilrettelæggelsen af forløbene og i gennemførelsen af screening, match og opfølgning under forløbet. Derfor er det i særlig grad vigtigt med en opmærksomhed på at få talt gevinsterne af forløbene frem for alle parter.

Job-VEU modellen er en samarbejdsmodel. Også derfor er det centralt, at alle aktører oplever, at der er gevinster ved deltagelse. Det, at der er en række virksomheder, der melder klart ud om et arbejdskraft- og kompetence behov, er med til at understøtte oplevelsen hos alle aktører af, at der er gevinster ved deltagelse.

### Job-VEU modellen udfordres især, når gevinsterne bliver for utydelige for de deltagende aktører

For jobcentre og uddannelsesinstitutioner er det samtidig vigtigt, at der er en volumen i indsatsen, hvilket gør det nemmere at prioritere ressourcer til et konkret projekt. Når projekterne bliver udfordret, så er det typisk fordi uddannelsesinstitutionerne og jobcentre oplever for lille volumen i indsatsen. Det gør det svært for uddannelsesinstitutionerne at være tilstrækkeligt fleksible i afviklingen af forløb. Jobcentrene kan på den anden side have svært ved at mobilisere ressourcerne til at screene ledige og følge forløbet, hvis der er få pladser i forløbene - gevinsten bliver for lille ift. investeringen.

### Job-VEU modellen skal understøttes i at sætte fokus på udsatte grupper

Der er på nuværende tidspunkt etableret relativt få VEU-forløb målrettet udsatte ledige. Det kan skyldes, at Job-VEU modellen er designet til at tage afsæt i virksomhedernes efterspørgsel efter arbejdskraft og kompetencer. Virksomhederne vil ofte, som udgangspunkt, efterspørge en arbejdskraft, som er relativt tæt på virksomhedens allerede ansatte medarbejdere, og vil sjældent have øje for, at der er et arbejdskraftspotentiale i de udsatte ledige. VEU-forløbene vil derfor ofte have en tendens til at blive målrettet mod ledige dagpengemodtagere og jobparate kontanthjælpsmodtagere.

En større indtænkning af de udsatte grupper i VEU-forløbene vil kræve, at jobcentre og VEU-koordinatorer m.fl. bringer potentialet i de udsatte grupper mere tydeligt i spil i dialogen med virksomhederne om den fremtidige arbejdskraft.

### Barrierene for projektet er især knyttet til driften af de konkrete forløb

De projekter, der har indgået i evalueringen, er primært kendetegnet ved at være lykkedes godt med samarbejdet og forløbet. Alligevel er der en række udfordringer som projekterne i større eller mindre omfang har skulle håndtere og finde løsninger på. I enkelte projekter har udfordringerne også været svære at håndtere og finde løsninger på, hvilket har stået i vejen for de gode resultater.

De oplevede udfordringer er beskrevet i tabellen på næste side.

BARRIERER	GREB TIL AT FOREBYGGE BARRIERER
<p>Aktørerne bliver ikke inddraget konsekvent, tidligt og vedvarende.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ At AMK styrker fokus på aktørinvolveringen, når projekter etableres og understøtte initiativtagerne i af opbygge netværk.</li> <li>➤ Grundig og aftalebaseret overdragelse, når VEU-kordinator slipper projekter.</li> </ul>
<p>Jobcentre kan ved etablering af forløbet ikke finde relevante ledige.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sikre tidlig inddragelse af jobcentrene i dialog om hvilke kandidater, der er mulige at finde.</li> <li>➤ Tilrettelægge strategi for, hvordan projektet sælges ind til virksomheder, som ikke kan få drømmeprofilen.</li> <li>➤ At inddrage ledelse i jobcentrene i aftaler om jobcentrets bidrag.</li> <li>➤ Indgåelse af skriftlige aftaler mellem jobcentre om deres bidrag, og hvilken proces der iværksættes for at nå i mål.</li> <li>➤ Opfølgning på aftaler om jobcentrenes bidrag.</li> </ul>
<p>Lille volumen i indsatsen for de enkelte jobcentre/uddannelsesinstitutioner og dermed en lille gevinst forbundet med at deltage i forløbet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ VEU-kordinator træder ind i koordinerende rolle for at sikre fokus på, at alle aktører løfter opgaven samlet og projektet "sælges" ind til alle aktører.</li> <li>➤ Forhandle minimumskursisttal for etablering af forløb med fokus på de langsigtede gevinster for uddannelsesinstitutionerne.</li> <li>➤ Rådgivning og understøttelse af jobcentre og uddannelsesinstitutioner med erfaringer om virkningsfulde metoder til effektivt at finde kandidater til forløb.</li> <li>➤ Tilbyde profilering af jobcentre og uddannelsesinstitutioner lokalt ift. virksomheder via LinkedIn eller lokale medier.</li> </ul>
<p>Uddannelsesinstitutionernes fleksibilitet ift. at give merit for skræddersyede forløb på tværs af uddannelsesinstitutioner.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ VEU-kordinator træder ind i koordinerende rolle for at sikre fokus på, at alle aktører løfter opgaven samlet og projektet "sælges" ind til alle aktører.</li> </ul>
<p>Kræver mange ressourcer fra jobcentre, uddannelsesinstitutioner og virksomheder at etablere og lykkes med projekter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ At metodiske erfaringer fra Job-VEU modellen udbredes mere, således der er mere faste skabeloner og koncepter for konkrete opkvalificeringsprojekter at trække på (mere "plug andplay").</li> </ul>
<p>Jobcentrene tilbyder forskellige vilkår til ledige under deltagelse i uddannelse. Det kan forstyrre under uddannelsesforløbet, at der er uens rammer for deltagerne. Det kan fx handle om forskelle i transportgodtgørelse eller tilkendegivelser om uddannelses- og jobmuligheder efter deltagelse osv.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inddrage drøftelse om vilkår for de ledige ifm. deltagelse i forberedelsen af forløbet med deltagende jobcentre.</li> </ul>

## 10. POTENTIALER FOR UDVIKLING AF JOB-VEU MODELLEN

Med afsæt i evalueringens resultater er der i dette kapitel beskrevet et katalog med 5 overordnede potentialeområder og 10 anbefalinger til, hvordan Job-VEU modellen kan videreudvikles og udbredes yderligere i de kommende år. Udgangspunktet er, som beskrevet tidligere i evalueringen, at modellen, herunder VEU-kordinatorerne, overordnet set fungerer godt. Derfor peges der på områder, hvor modellen og indsatsen kan videreudvikles.

Evaluators er bevidst om, at det næppe vil være muligt at arbejde videre med alle potentialeområder og anbefalinger på én gang. Det foreslås derfor, at kataloget danner afsæt for en drøftelse og prioritering af, hvordan der bedst kan arbejdes videre med at videreudvikle og udbrede Job-VEU modellen.

Anbefalingerne er i nedenstående opstillet i prioriteret rækkefølge efter evaluators forventning til de enkelte anbefalingers effekt ift. det fortsatte arbejde med at videreudvikle og udbrede Job-VEU modellen.

Tabel 10.1 Oversigt over potentialeområder og anbefalinger

<b>Potentialeområde 1:</b> Udbredelse af Job VEU-modellen	<b>Anbefaling 1:</b> Kommunikations- og udbredelsesplan målrettet virksomheder <b>Anbefaling 2:</b> Kommunikations- og udbredelsesplan målrettet aktører
<b>Potentialeområde 2:</b> Udvikling og styrkelse af samarbejdet om Job-VEU modellen	<b>Anbefaling 3:</b> Indsats for at videreudvikle samarbejdet med jobcentrene <b>Anbefaling 4:</b> Indsats for at udvikle samarbejdet med uddannelsesinstitutioner
<b>Potentialeområde 3:</b> Videreudvikling af Job-VEU modellen	<b>Anbefaling 5:</b> Ny vejviser målrettet virksomheder og beskæftigede <b>Anbefaling 6:</b> Justering og tilpasning af Job-VEU modellen
<b>Potentialeområde 4:</b> Videreudvikling af VEU kordinatorerne opgaveløsning	<b>Anbefaling 7:</b> Eftersyn og optimering af VEU-kordinatorernes opgaveløsning
<b>Potentialeområde 5:</b> Videreudvikling af viden og data om VEU-forløb og resultater	<b>Anbefaling 8:</b> Landsdækkende overblik over VEU-forløb og inspirationsmateriale <b>Anbefaling 9:</b> Videreudvikling af data om Job VEU modellen og VEU-indsatsen <b>Anbefaling 10:</b> Særlig overvågning af fremtidige potentielle mangelområder

## Potentialeområde 1: Udbredelse af Job-VEU modellen

Job-VEU modellen er kendt og accepteret af blandt hovedparten af de regionale og lokale aktører, som arbejder med VEU-opkvalificering. Der er imidlertid fortsat et stort potentiale for at udbrede kendskabet og ejerskabet til Job-VEU modellen til endnu flere aktører, og dermed få motiveret flere til at indgå aktivt i samarbejdet om Job-VEU modellen og VEU-opkvalificeringsforløb. I nedenstående er formuleret tre anbefalinger til udbredelse af Job-VEU modellen.

### Anbefaling 1: Kommunikations- og udbredelsesplan målrettet virksomheder

Det anbefales, at RAR og AMK udarbejder en særlig kommunikations- og udbredelsesplan målrettet virksomheder. Planen skal understøtte, at flest mulige virksomheder får viden om mulighederne for at igangsætte målrettet opkvalificering af både ledige og beskæftigede ift. virksomhedens konkrete efterspørgsel efter arbejdskraft. Det vurderes, at nøglen til en fortsat succesfuld udbredelse af Job-VEU modellen generelt handler om at få flest mulig virksomheder til at indgå i samarbejdet om VEU-opkvalificeringsforløb.

I arbejdet med kommunikations- og udbredelsesplanen kan der bl.a. sættes fokus på:

- At udvælge brancher og virksomheder, som det er særligt vigtigt at udbrede Job-VEU modellen til.
- At vælge modeller, eksempler og gevinster fra det hidtidige arbejde med Job-VEU modellen, som er interessante for virksomheder, og som kan åbne for dialog og samarbejde med virksomhederne.
- At gøre repræsentanter fra brancheorganisationer, virksomheder og faglige organisationer til "ambassadører" for kommunikation om og udbredelse af Job-VEU modellen i konkrete virksomheder.
- At vælge kommunikationsform og medier, som bedst og mest målrettet rammer virksomhederne. Eksempelvis nyhedsbreve, brug af sociale medier målrettet virksomheder, artikler i brancheorganisationers interesseorganisationers og erhvervshuses hjemmeside, oplæg på netværksarrangementer, mv.

Det vurderes, at dele af arbejdet med kommunikation og udbredelse med fordel kan foregå på tværs af RAR'erne og AMK'erne.

### Anbefaling 2: Kommunikations- og udbredelsesplan målrettet aktører

Det anbefales, at RAR og AMK - i tillæg til anbefaling 1 - udarbejder en særlig kommunikations- og udbredelsesplan målrettet de centrale regionale og lokale samarbejdspartnere - herunder brancheorganisationer, faglige organisationer, a-kasser, jobcentre, uddannelsesinstitutioner m.fl. I planen fastlægges, hvordan RAR'erne og AMK'erne bedst kan nå ud til flest mulige aktører samt målrettet udbrede og skabe ejerskab til Job-VEU modellen.

I arbejdet med kommunikations- og udbredelsesplanen kan der bl.a. sættes fokus på:

- At vælge de centrale aktører, som det er særligt vigtigt at udbrede Job-VEU modellen til.
- At vælge modeller, eksempler og gevinster fra arbejdet med Job-VEU modellen, som skal kommunikeres og som kan være med til at åbne døren til de forskellige aktører og udbrede Job-VEU modellen.
- At gøre aktører, som allerede kender og er positive overfor Job-VEU modellen, til "ambassadører" for kommunikation om og udbredelse af modellen i eget bagland.
- At vælge kommunikationsform og medier, som bedst og mest målrettet rammer de ønskede aktører - fx brug af nyhedsbreve, sociale medier, artikler i brancheorganisationers og faglige organisationernes fagblade, oplæg på temamøder og konferencer, mv.

Det vurderes, at dele af arbejdet med fordel kan foregå på tværs af RAR'erne og AMK'erne.

## Potentialeområde 2: Videreudvikling af samarbejdet om Job-VEU modellen

Jobcentre og uddannelsesinstitutioner er nøgleaktører i arbejdet med Job-VEU modellen og ift. at igangsætte konkrete VEU-opkvalificeringsforløb. Jobcentrene er helt afgørende ift. at finde de rigtige ledige til at indgå i forløbene og ift. at understøtte de ledige i at gennemføre forløbene. Uddannelsesinstitutionerne er helt afgørende for at få sammensat og afviklet VEU-forløb, som er målrettet virksomhedernes behov og som målrettet kan opkvalificere de ledige og beskæftigede.

Der er allerede opbygget et godt og velfungerende samarbejde med en række jobcentre og uddannelsesinstitutioner om Job-VEU modellen. Evalueringen viser dog også, at der fortsat er et potentiale for at få udviklet, udbredt og styrket samarbejdet med endnu flere jobcentre og uddannelsesinstitutioner. Det er vurderingen, at et styrket samarbejde med flere jobcentre og uddannelsesinstitutioner er en afgørende forudsætning for at lykkes med at igangsætte flere VEU-forløb for ledige og for beskæftigede inden for mangelområder i de kommende år.

I nedenstående er formuleret to anbefalinger til udvikling og styrkelse af samarbejdet.

### Anbefaling 3: Målrettet indsats for at udvikle samarbejdet med flere jobcentre

Det anbefales, at RAR og AMK sætter særligt fokus på at øge dialogen og samarbejdet med jobcentrene om Job-VEU modellen og VEU-indsatsen generelt. Formålet er at få endnu flere jobcentre involveret i samarbejdet og derigennem øge jobcentrenes ejerskab til Job-VEU modellen samt at få øget jobcentrenes generelle kapacitet til at arbejde med VEU-opkvalificering.

I arbejdet kan der bl.a. sættes fokus på:

- At kortlægge jobcentrenes behov for og ønsker til at blive understøttet i arbejdet med at igangsætte konkrete VEU-forløb samt at anvende de forskellige uddannelsespuljer og uddannelsesordninger i beskæftigelsesindsatsen.
- At hente viden fra jobcentre, som har gode erfaringer fra arbejdet med Job-VEU modellen og brugen af uddannelsespuljer, om hvad der skal til for at udbrede dette til flere jobcentre.
- At afvikle arrangementer for ledere og medarbejdere i jobcentrene med fokus på at formidle viden, læring, gode eksempler og gevinster fra Job-VEU forløb samt brug af uddannelsespuljer og -ordninger mv.
- At gå i dialog med jobcentre og jobcentrenes rekrutteringsfællesskaber om differentierede modeller for samarbejde og koordinering af arbejdet med VEU-opkvalificeringsforløb. Herunder en dialog om, hvordan enkelt jobcentre, rekrutteringsfællesskaber og VEU-koordinatorer bedst kan spille sammen om at igangsætte og afvikle VEU-opkvalificeringsforløb.

### Anbefaling 4: Målrettet indsats for at udvikle samarbejdet med flere uddannelsesinstitutioner

Det anbefales, at RAR og AMK sætter særligt fokus på at øge dialogen og samarbejdet med flere uddannelsesinstitutioner om Job-VEU modellen, og herunder at udbrede gode eksempler og erfaringer fra samarbejdet om VEU-forløb.

I arbejdet kan der eksempelvis sættes fokus på:

- At involvere de eksisterende koordinationsfora under RAR i at udarbejde en plan for øget dialog og samarbejde med uddannelsesinstitutionerne.
- At udarbejde gode eksempler på og modeller for, hvordan konkrete uddannelsesinstitutioner har indgået i og haft succes med arbejdet med at etablere Job-VEU forløb.
- At synliggøre "her og nu" gevinster samt de langsigtede potentialer for uddannelsesinstitutioner ved at indgå i arbejdet med Job-VEU forløb - fx business cases for økonomien i konkrete Job-VEU forløb.
- At indlede dialog på tværs af arbejdsmarkedets parter centralt, medlemmer af RAR og medlemmer af de faglige udvalg på erhvervsuddannelserne inden for de centrale mangelområder med sigte på at øge dialogen og samarbejdet.



### Potentialeområde 3: Videreudvikling og målretning af Job-VEU modellen

Job-VEU modellen - som den er beskrevet i pjecen "Vejviser til Job-VEU modellen" - er omfattende, og det er ikke alle de nuværende elementer i modellen, som bringes i anvendelse for at etablere et godt VEU-forløb. Der er derfor et potentiale for at forenkle og målrette Job-VEU modellen med afsæt i de erfaringer, som er hentet fra arbejdet med modellen.

Derudover er der et potentiale for at målrette Job-VEU modellen mere mod at sætte ramme for og guide til VEU-opkvalificeringsindsats for beskæftigede i virksomheder. Herunder at understøtte og inspirere små og mellemstore virksomheder til at igangsætte og indgå i VEU-opkvalificeringsforløb.

I nedenstående er formuleret to anbefalinger til videreudvikling og målretning af Job-VEU modellen.

#### Anbefaling 5: Ny vejviser målrettet virksomheder og beskæftigede

Det anbefales, at der udarbejdes en særlig vejviser til Job-VEU modellen, som er målrettet virksomheder og VEU-opkvalificering af beskæftigede. Vejviseren skal målrettes mod at understøtte og inspirere virksomheder - særligt små og mellemstore virksomheder - til at igangsætte opkvalificering af beskæftigede inden for mangelområder. I arbejdet kan der tages afsæt "Vejviser til COVID-19 forløb" og de konkrete erfaringer, som er hentet via de allerede afviklede VEU-forløb for beskæftigede.

I en "Vejviser til Job-VEU modellen for virksomheder og beskæftigede" kan der bl.a. arbejdes med:

- At vise gevinster for virksomheden og de ansatte ved at arbejde med VEU-opkvalificering.
- At give overblik over støtte- og finansieringsmuligheder ift. opkvalificeringsaktiviteter - business cases.
- At guide og rådgive om, hvordan typiske forbehold overfor opkvalificering kan overvindes.
- At opstille en fasemodel for arbejdet med at igangsætte VEU-opkvalificering i en virksomhed - for hver fase gives konkrete anvisninger og anbefalinger på, hvordan virksomheden eventuelt selv kan arbejde med fasen samt et overblik over, hvor virksomheden kan hente støtte til arbejdet.
- At beskrive konkrete eksempler på, hvordan andre virksomheder har gjort

En ny "Vejviser til Job-VEU modellen for virksomheder og beskæftigede" kan med fordel udarbejdes i dialog og samarbejde med brancheorganisationer, virksomheder og aktører, som har erfaring med at igangsætte opkvalificering i virksomheder for beskæftigede.

#### Anbefaling 6: Justering og tilpasning af Job-VEU modellen

Det anbefales, at den nuværende beskrivelse af Job-VEU modellen forenkles og tilpasses med afsæt i den viden og læring, som er opnået via de allerede afviklede VEU-opkvalificeringsforløb og nærværende evaluering. Derudover at de særlig afgørende elementer i Job-VEU modellen understøttes yderligere med inspirationsmateriale og eksempler fra tidligere VEU-opkvalificeringsforløb.

I en justering og tilpasning af Job-VEU modellen, kan der bl.a. arbejdes med:

- At skabe et mere entydigt fokus på de faser og elementer i modellen, som aktørerne fremhæver som særlig afgørende for at lykkes med VEU-opkvalificeringsforløb.
- At nedtone de nuværende tjeklister til fordel for at indarbejde mere inspirationsmateriale og gode eksempler på konkrete løsninger fra de allerede afviklede VEU-forløb.
- At de fire nuværende faser i Job-VEU modellen suppleres med en selvstændig femte fase, hvor VEU-koordinatorerne sætter mere entydig fokus på at evaluere og opsamle viden, læring og gode metoder fra de afviklede projekter.
- At de elementer i Job-VEU modellen, som sjældent anvendes, enten tages ud af beskrivelsen eller at det gøres tydeligt i, hvilke særlige situationer de er relevante.
- At der sker en præcisering af vigtigheden og værdien af involvering af jobcentre og uddannelsesinstitutioner i arbejdet med VEU-forløbene. Begge aktører skal levere en stor arbejdsindsats i forløbet, og det er derfor afgørende, at de får mulighed for bidrage til og opnå ejerskab til forløbet.

## Potentialeområde 4: Videreudvikling af VEU-kordinatorernes opgaveløsning

VEU-kordinatorerne er afgørende for, at RAR'erne kan udmønte de regionale VEU-strategier og kan arbejde med at implementere og udbrede Job-VEU modellen og etablere konkrete VEU-forløb. VEU-kordinatorerne varetager således en række centrale opgaver ift. at igangsætte, facilitere og koordinere samarbejdet om Job-VEU modellen og konkrete VEU-forløb.

Der vurderes at være et potentiale for at sætte fokus på og overveje, hvordan VEU-kordinatorerne fremadrettet bedst kan arbejde med og prioriterer ressourcer til de forskellige opgaver. Herunder et særligt fokus på, om dele af opgaveløsningen kan optimeres for at skabe rum til at forfølge RAR's strategiske sigtelinjer og indsatsområder for at videreudvikle og udbrede Job-VEU modellen.

I nedenstående er formuleret en anbefaling til et eftersyn af VEU-kordinatorernes opgaveløsning.

### Anbefaling 7: Eftersyn og optimering af VEU-kordinatorernes opgaveløsning mv.

Det anbefales, at der foretages et eftersyn og en optimering af VEU-kordinatorernes opgaver og opgaveløsning for at skabe mest mulig tid og flest mulige ressourcer til at forfølge RAR's strategiske sigtelinjer og indsatsområder for at videreudvikle og udbrede Job-VEU modellen i de kommende år.

I arbejdet kan der bl.a. sættes fokus på:

- At skabe overblik over VEU-kordinatorernes nuværende opgaver - hvordan bruges ressourcerne bedst muligt?
- At finde modeller for, hvordan VEU-kordinatorerne bedst kan træne og oplære andre aktører til selvstændigt at arbejde efter Job-VEU modellen, så VEU-kordinatorerne kan frigøre ressourcer til andre opgaver.
- At udpege de centrale opgaver og roller som det bliver særlig vigtigt, at VEU-kordinatorerne løfter fremadrettet for at lykkes med de strategiske sigtelinjer for at videreudvikle og udbrede Job-VEU modellen. Herunder eksempelvis arbejdet med at udbrede Job-VEU modellen jf. ovenstående anbefalinger.
- At vurdere VEU-kordinatorernes profiler og kompetencer ift. de centrale opgaver og vurdere om der er behov for en vis specialisering og opkvalificering af VEU-kordinatorerne. Eksempelvis ift. kommunikation, udbredelse, virksomhedsopsøgende indsats mv.

## Potentialeområde 5: Videreudvikling af viden og data om VEU-forløb

Evalueringen viser, at de lokale og regionale aktører - brancheorganisationer, jobcentre, a-kasser, faglige organisationer og uddannelsesinstitutioner - efterspørger et endnu bedre og mere samlet overblik over afviklede og igangværende VEU-forløb.

De centrale og regionale aktører efterspørger derudover flere data og mere ledelsesinformation om indsatsen og resultaterne af arbejdet med Job-VEU modellen. Der peges på, at flere data og en mere målrettet ledelsesinformation, er vigtig for at kunne følge op på og skabe læring om udmøntningen af strategier, indsatsområder, prioriteringer, konkrete VEU-forløb mv.

Endelig peger de centrale og regionale aktører på et behov for øget fokus på og intensiveret overvågningen af brancher, hvor der kan forventes en stigende beskæftigelse i de kommende år, og hvor der derfor kan forventes en forøget risiko for mangel på kvalificeret arbejdskraft. Der peges på brancher, som vil blive særlig påvirket af "grøn omstilling", "øget vindenergi", "digitalisering og automatisering", mv. Ved at intensivere overvågningen af og dialogen med disse brancher, kan RAR'erne være forberedt til at tackle fremtidige mangelproblemer hurtigt og effektivt.

I nedenstående er tre anbefalinger om videreudvikling af viden og data om VEU-forløb.

### Anbefaling 8: Landsdækkende overblik over Job-VEU forløb mv.

Det anbefales, at den nuværende hjemmeside for Job-VEU modellen videreudvikles og udbygges med et landsdækkende og regionalt overblik over igangværende og afsluttede Job-VEU forløb. Hjemmesiden skal gøre det let og hurtigt for alle aktører at få overblik over Job-VEU forløb, at hente inspiration til arbejdet med nye Job-VEU forløb samt hente læring fra forløbene inden for forskellige mangelområder.

I arbejdet med hjemmesiden kan der bl.a. sættes fokus på:

- At skabe et dækkende overblik over VEU-forløb på forskellige mangelområder.
- At gøre hjemmesiden til omdrejningspunktet for VEU-koordinatorernes opsamling og udbredelse af viden, læring og inspiration ift. indhold, afviklingsform, samarbejde, resultater mv. i VEU-forløbene.
- At synliggøre kontaktpersoner på de enkelte forløb, som kontaktes ift. yderligere viden.

### Anbefaling 9: Videreudvikling af data om Job-VEU modellen og VEU-indsatsen mv.

Det anbefales, at der sker en kortlægning af mulighederne for at videreudvikle og styrke data samt ledelsesinformation om Job-VEU modellen og de VEU-forløb, som igangsættes via modellen.

I kortlægningen kan der bl.a. sættes fokus på mulighederne for:

- At udvikle og styrke det nuværende registreringsværktøj, som anvendes af VEU-koordinatorerne, så der bliver mulighed for at hente flere data om VEU-koordinatorernes indsats, de enkelte VEU-forløb og aktørsamarbejdet.
- At udvikle survey-redskab til at hente data og viden om virksomhedernes og andre aktørers kendskab til samt udbytte og tilfredshed med samarbejdet om Job-VEU modellen. Der kan evt. arbejdes med en model, hvor der kun sendes survey til de virksomheder og aktører, som ved opstarten af et VEU-opkvalificeringsforløb har givet samtykke til dette. Viden om kendskab, udbytte og tilfredshed bliver central for at følge om det lykkes at udbrede kendskabet og ejerskabet til Job-VEU modellen.
- At udvikle data, som kan belyse resultater af VEU-forløbene eksempelvis i form af, hvor mange ledige, som opnår job i forlængelse af et VEU-opkvalificeringsforløb. Denne type af data bliver centralt ift. at vurdere sammenhængen mellem indsatsen, og de resultater som kommer ud af indsatsen.

### Anbefaling 10: Særlig overvågning af fremtidige potentielle mangelområder

Det anbefales, at RAR og AMK iværksætter en intensiveret overvågning af brancheområder, hvor der forventes en særlig stor efterspørgsel efter arbejdskraft, og hvor der derfor vurderes at være risiko for mangel på arbejdskraft på lidt længere sigt. Eksempelvis, ”grøn omstilling”, ”vind energi”, ”digitalisering og automatisering”, mv.

I den særlige intensiverede overvågning kan der bl.a. arbejdes med:

- At undersøge mulighederne for, at det nye kompetenceværktøj kan anvendes målrettet til at ”overvåge”, afdække og konkretisere efterspørgslen efter kompetencer inden for de særlige udvalgte mangelområder. Derved kan RAR og AMK løbende følge med i hvilke specifikke kompetencer der efterspørges hos de medarbejdere, som rekrutteres til områderne.
- At etablere særlige fora under RAR, som kan give RAR viden, rådgivning og sparring om:
  - Forventninger til omfang og sammensætning af behovet for arbejdskraft og kvalifikationer.
  - Centrale aktører, som med fordel kan involveres i planlægning af en opkvalificeringsindsats.
  - Virksomheder og uddannelsesinstitutioner som kan være ”front-runner” ift. opkvalificering.
- At rådgivnings- og sparringsfora sammensættes af særlige videnspersoner, repræsentanter fra brancheorganisationer og ”front-runner” -virksomheder samt øvrige centrale aktører med viden om det udvalgte område.

# METODEBILAG

Evalueringen er baseret på fire primære datakilder, der har bidraget til at opsamle erfaringer og oplevelser med arbejdet med JOB-VEU modellen hos en række forskellige aktører. Der har været fokus på at indsamle erfaringer og perspektiver fra aktører, som faktisk har været i berøring med modellen. Se nedenstående boks for uddybning af datakilder. Her er der på kort form de forskellige datakilder, og det uddybes i teksten nedenfor.

## Boks 10. Evalueringens datakilder

### Interviews med centrale aktører, RAR og lokale nøgleaktører

- Kvalitative interviews med **40 centrale og regionale aktører**. Der er gennemført interviews med arbejdsmarkedets parter centralt, Kommunernes Landsforening, formænd og næstformænd fra de otte RAR (RAR-formandskabet), direktører fra de tre arbejdsmarkedskontorer samt repræsentanter fra udvalgte kommuner, uddannelsesinstitutioner, brancheforeninger og faglige organisationer.
- Formål: at afdække organisering af Job-VEU modellens projekter, herunder styringsniveauer i modellen, aktører, roller, ansvarsfordeling m.m. Derudover var formålet at afdække implementeringen af modellens bærende principper.

### CRM-data

- **Data fra VEU-koordinatorernes interne CRM-system, VIREGO.**
- CRM-systemet viser blandt andet, hvor mange forløb, der er etableret, i hvilke geografiske områder og hvem, der har været involveret. I alt 395 forløb er registreret i systemet.
- Formål: at afdække aktivitetsniveau samt projektyper, der er arbejdet med i Job-VEU modellen, herunder hvilke aktører, der har været tilknyttet projekterne..

### Casebaserede workshops

- **Afdækningsworkshops med 61 aktører** i Job-VEU indsatsen fordelt på 15 projekter.
- Derudover interviews med 11 VEU-koordinatorer knyttet til projekterne.
- Formål: at afdække implementeringen af de bærende principper og faser i Job-VEU modellens projekter samt målopfyldelse og tilfredshed.

### Spørgeskema blandt personer, som har været en del af et Job-VEU forløb

- Spørgeskemaet er udsendt til fire typer af respondenter, som vi har registreret som værende en del af et relevante Job-VEU projekt. I alt er der udsendt et **spørgeskema til 332 respondenter**. 169 gennemførte, hvilket giver en **svarprocent på 51 pct.** Virksomheder og offentlige arbejdspladser (svarprocent 48 pct.), Uddannelsesinstitutioner (svarprocent 56 pct.), jobcentermedarbejdere (35 pct.) og repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter (svarprocent 82 pct.).
- Formål: at vurdere Job-VEU modellens resultater i henhold til modellens bærende principper, faser og mål samt generel tilfredshed med modellen.

## INTERVIEWS MED CENTRALE AKTØRER

Som led i evalueringen af Job-VEU modellen er der gennemført interviews med både formænd og næstformænd RAR'erne samt en række nøgleaktører. Fælles for interviewene med nøgleaktører er, at der er udpeget repræsentanter centralt placeret blandt arbejdsmarkedets parter på både A- og B-siden. For så vidt angår de centralt placerede nøgleaktører blandt arbejdsmarkedets parter er der gennemført interviews med repræsentanter fra FH, DA, KL, Tekniq, Horesta, 3F og AC.

Det overordnede formål med interview med de centrale aktører er at få et samlet billede af aktørernes syn på, hvordan det lykkes at løfte de ambitioner, der lå i trepartsaftalen, som Job-VEU modellen er en udmøntning af, jf. kapitel 1. Med interviewene med de centralt placerede parter har det altså været sigtet at få et tværgående billede af:

- Hvad ser aktørerne som de væsentligste elementer i trepartsaftalen om VEU-indsatsen?
- Hvilke forventninger, har de haft til resultaterne af arbejdet (hvor er de væsentligste succeskriterier for aktørerne?), og hvad skal der efter deres vurdering ske for at lykkes med ambitionerne?
- Hvordan ser aktørerne på den konkrete realisering af ambitionerne, og mener de RAR'erne og Job-VEU modellen leverer på succeskriterierne?
- Hvad ser aktørerne som væsentlige fokusområder for det videre arbejde i regi af RAR og Job-VEU modellen i forhold til at understøtte en koordineret opkvalificeringsindsats, skal der sikres, at virksomheder kan få den nødvendige arbejdskraft med de rette kompetencer?

Derudover er nøgleaktører fra jobcentrene og uddannelsesinstitutioner også interviewet. Interviewene er gennemført ud fra en semistruktureret interviewguide, der bevæger sig indenfor 5 temaer:

1. Aktørernes syn på de væsentligste mål med VEU-indsatsen.
2. Aktørernes fokus på og interesser indenfor VEU-indsatsen.
3. Oplevelser af status for VEU-indsatsen.
4. Oplevelser af indfrielse af forventninger til resultater.
5. Fremadrettede muligheder for en styrket implementering og styrkede resultater.

## DATA OM MODELLENS AKTIVITET (CRM-DATA)

Statistikkerne over Job-VEU modellens aktivitet er baseret på data fra VEU-koordinatorernes interne CRM-system, VIREGO. Denne database indeholder manuelt registrerede oplysninger om Job-VEU projekter, diverse baggrundsoplysninger tilknyttet projektet samt projektets involverede aktører. Det er VEU-koordinatorerne, ansat ved arbejdsmarkedskontorerne, der er ansvarlige for at registrere oplysningerne.

Datagrundlaget for denne evaluering er baseret på gennemførte Job-VEU projekter i årene 2018-2020. Dette svarer til 395 projekter<sup>10</sup>.

Job-VEU modellens aktivitet er primært analyseret ved at se på hhv. udviklingen i antallet af projekter og kursister. Denne analyse kan yderligere opdeles på baggrundsoplysninger som eksempelvis tilknyttede projekttyper, RAR-områder eller brancher.

Der er følgende metodiske opmærksomhedspunkter ved registreringsmetoden og datafremstillingen:

- Job-VEU projektet er registreret i det år, det er igangsat. Løber et projekt over flere kalenderår, så medtælles projektet kun én gang - i startåret.
- Et Job-VEU projekt består typisk af to til flere kurser. En kursist på et Job-VEU projekt er defineret som en person, der har været deltager på mindst ét af disse kurser.

Den løbende udvikling af VEU-opgaven har medført ændringer over tid i både hvad, der skal måles og registreres, og hvilket system, oplysningerne skal registreres i. Eksempelvis blev CRM-systemet først taget i brug fra februar 2019 (førhen foregik registreringerne i Excel). Indtil august 2019 blev der kun registreret én hovedaktør per projekt (og ikke alle involverede parter) og lignede.

Dette medfører samlet set, at der i datasættet kan være mindre forskelle i registreringspraksis på tværs af AMK'er og over tid. Alle arbejdsmarkedskontorer har derfor, forud for denne evaluering, valideret deres konkrete projekters registreringer i CRM-systemet, der indgår som datagrundlag for evalueringen. Formålet med valideringsprocessen har været at ensrette AMK'ernes CRM-registreringer historisk med udgangspunkt i den nuværende registreringspraksis (per januar 2021).

<sup>10</sup> Data er opgjort i perioden 01.04.2018 - 31.12.2020. De første VEU-koordinatorer blev ansat 01.04.2018.

## CASEBASERET AFDÆKNING AF ERFARINGER MED JOB-VEU MODELLEN

BDO og HBS har som led i evalueringen af Job-VEU modellen afviklet interviews og workshops med aktørerne fra 15 konkrete VEU-projekter.

Interviews og workshops har samlet set skulle afdække aktørernes erfaringer og vurderinger af det konkrete arbejde med etablering af VEU-projekter under job-VEU modellen. Det har bidraget til den samlede vurdering af, om Job-VEU modellens faser er implementeret og med hvilken variation de er anvendt. Samtidig har afdækningen af de konkrete erfaringer i projekterne bidraget til, at der har kunnet udarbejdes 11 casebeskrivelser, på Job-VEU projekter, som beskriver gode erfaringer samt nyttige tips og tricks til andre, der vil i gang med arbejdet osv.

BDO og HBS har afdækket de konkrete VEU-projekter via følgende aktiviteter:

- Gennemlæsning af projektplan og andet relevant materiale.
- Telefoninterview med VEU-koordinator og/eller tovholder.
- Afdækningsworkshops med centrale nøglepersoner i driften af projektet.
- Supplerende individuelle telefoninterviews med nøgleaktører - fx beslutningstagere - i det enkelte projekt.

Projekterne, der har indgået i afdækningen, er udpeget i samarbejde med STAR og arbejdsmarkeds-kontorerne. Der er udpeget 15 projekter, hvor der er udvalgt en række projekter med gode erfaringer om COVID-19 projekter, og projekter rettet mod områder med mangel på arbejdskraft. Derudover er der udpeget enkelte projekter med udfordringer. Der har desuden været fokus på at udvælge et bredt udsnit af forskellige brancher og fra forskellige landsdele.

## SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Der er i februar-marts 2021 udført en spørgeskemaundersøgelse blandt personer, som har været en del af et Job-VEU forløb. De personer, der har modtaget spørgeskemaet, blev identificeret gennem VEU-koordinatorernes interne CRM-system, VIREGO (se også nedenfor), hvor de har været registreret på et forløb, som er gennemført. Dermed er populationen for spørgeskemaundersøgelsen personer, der har været registreret i VIREGO som deltagende i et Job-VEU forløb og som er registreret som gennemført.

Vi har udsendt en invitation til alle personer, hvor der har været en e-mail eller et telefonnummer. Konkret blev der identificeret 332 unikke respondenter, der dækker 87 pct. af forløbene registreret i VIREGO. De 332 respondenter udgør dermed undersøgelsens stikprøve. Det skal dog nævnes, at der kan være enkelte personer, som ikke har været registreret i VIREGO, men som stadig har deltaget i et Job-VEU-forløb<sup>11</sup>. Disse har ikke modtaget spørgeskemaundersøgelsen, men det vurderes ikke, at det udgør et metodisk problem, da VIREGO-databasen alt andet lige må være dækkende.

Fire typer af respondenter har modtaget spørgeskemaet: jobcentermedarbejdere, repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter, virksomheder og offentlige arbejdspladser samt uddannelsesinstitutioner. Som nævnt har 332 respondententer modtaget spørgeskemaet, hvoraf 169 har gennemført. Det giver en svarprocent på 51 pct. Der ses en lille variation i svarprocenterne for de forskellige typer af respondenter: 48 pct. for virksomheder og offentlige arbejdspladser, 56 pct. for uddannelsesinstitutioner, 35 pct. for jobcentermedarbejdere og 82 pct. af repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter. Disse svarprocenter medfører, at repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter fylder lidt mere blandt respondenterne, end de gør i populationen. Omvendt fylder jobcentermedarbejdere mindre blandt respondenter end i populationen. De to øvrige grupper af respondenter fylder lige meget i besvarelsene. Denne variation vurderes ikke udgøre metodiske udfordringer.

Overordnet set vurderes spørgeskemaundersøgelsen at være repræsentativ for personer, som har deltaget i et Job-VEU forløb.

---

<sup>11</sup> Det er ikke alle personer, som har ønsket at registrere kontaktoplysninger.



## KONTAKT

METTE EGELUND FOG

Director

m: + 45 27 52 37 06  
e: mef@bdo.dk

*BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger mere end 1.200 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har ca. 80.000 medarbejdere i mere end 160 lande.*

*Copyright - BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab,  
cvr.nr. 20 22 26 70.*