

## **Sammenfatning af resultater fra udbudsdel af KvaliNord-projektet:**

*-Et afstemt VEU-Udbud?*

Oline Pedersen og Morten Lassen

CARMA  
Aalborg Universitet  
2007

# Kvalinord-projektet

Forskningsprojekt om erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse, baseret på nordjyske erfaringer udført af CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning) ved Aalborg Universitet, New Insight & Competence Kompagniet.

December 2007

Copyright: forfatterne

Layout og omslag: Mette Bærentsen

ISBN-nr.: 978-87-92174-42-0



CARMA, Aalborg Universitet  
Fibigerstræde 1  
9220 Aalborg Øst  
Tlf. +45 99408202  
Fax +45 98155346  
e-mail: mb@socsci.aau.dk

Projektet er tilknyttet kompetencecentret på AMU-Nordjylland under Undervisningsministeriets udviklingsprogram for kompetencecentre i lærende regioner og delvis finansieret af Den Europæiske Socialfond.

AMU  Nordjylland

DEN EUROPÆISKE UNION   
Den Europæiske Socialfond

  
UNDERSVINGNS  
MINISTERIET

## Indholdsfortegnelse

<b>Indledning</b> .....	5
<b>Hvad var det, vi gerne ville undersøge?</b> .....	7
<b>Hvordan skulle det undersøges?</b> .....	9
<b>Hvad kom vi frem til?</b> .....	11
Centrale dilemmaer for udbydere af VEU .....	11
<b>Hvad vil vi på den baggrund anbefale?</b> .....	15
Koblet policy .....	15
Koblet organisation.....	15
Koblet praksis .....	16
<b>Konklusion</b> .....	17



## **Indledning**

Med denne sammenfatning af rapporten *"Et afstemt VEU-udbud?"* vil vi på en kortfattet måde trække hovedbudskaberne i rapporten op. Det vil vi gøre under følgende overskrifter: *"Hvad var det, vi gerne ville undersøge?"*, *"Hvordan skulle det undersøges?"*, *"Hvad kom vi frem til?"*, *"Hvad vil vi på den baggrund anbefale?"* og *"Konklusion"*.

Vi vil i dette resumé ikke gå i detaljen med beskrivelsen af situationen på vores case-institution, AMU Nordjylland, idet der derimod med resuméet søges at præsentere nogle af de overordnede problemstillinger og dilemmaer, udbydere af voksen- og efteruddannelse må forholde sig til i arbejdet med at skabe det kvalificerede udbud.



## **Hvad var det, vi gerne ville undersøge?**

Vi ville gerne undersøge, hvordan en uddannelsesinstitution arbejder med at skabe et kvalificeret udbud af voksen- og efteruddannelse. I denne undersøgelse var det centralt for os, at have øje for både den vertikale og den horisontale dimension i organisationen.

Man kan sige, at kernen i skabelsen af udbudet findes i den proces, hvor kursusbehov afdækkes, omsættes til kurser, der efterfølgende følges op på. Det er således en proces, der finder sted horisontalt i organisationen. Men for at denne proces kan finde sted, så kræver det, at man har en ledelse, der har gjort sig nogle strategiske tanker om, hvad det er for udfordringer, man står overfor, og hvordan man vil gribe dem an. Derudover kræver det ikke mindst, at man som ledelse organisatorisk har banet vejen for at dette kan finde sted, ved at udforme de rette strategier og tillige sikre, at man har de rette enheder, der kan udføre arbejdet, og de rette procedurer for at gennemføre arbejdet.

Derfor var det vigtigt for os at se på hele organisationens virke, fordi skabelsen af det kvalificerede udbud er en kompleks størrelse, der er afhængig af både ansattes og lederes indsats og samarbejde.

Valget faldt på, at AMU Nordjylland, som hovedinstitution for Kompetencecenter Nordjylland, skulle være case-institution. Man har fra AMU Nordjyllands side velvilligt stillet op til interviews med medarbejdere i alle dele af organisationen. Således er der som led i dataindsamlingen til denne rapport foretaget interviews med i alt 17 medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer fra AMU Nordjylland. Udover interviewmaterialet baseres analyserne på dokumentstudier, hvor udbudspolitikken og strategiplanen for 2006 samt årsrapporterne for 2005 og 2006 indgår som datamateriale.

Formålet med at foretage en indgående analyse af en enkelt uddannelsesinstitutionens udbudshåndtering har været, at man gennem analysen af en case ville kunne komme frem til nogle problemstillinger, som gælder mere generelt for at løfte opgaven med at skulle agere som uddannelsesinstitution på markedsvilkår og samtidig servicere arbejdsmarkedet med et kvalificeret udbud af voksen- og efteruddannelse.





## Hvordan skulle det undersøges?

For at få greb om de forskellige processer, der finder sted i så kompleks en størrelse som et stort AMU-center, har vi valgt at skabe en analytisk ramme, som kunne rumme denne kompleksitet på flere niveauer.

**Koblingsbegrebet** har i analysen en overordnet status, idet vi bruger koblingsbegrebet som målestok for, hvor koordineret og sammenhængende udbudshåndteringen sker.

Kobling er *velfungerende samarbejdende enheder* i organisationen, der derigennem sikrer organisationens målopfyldelse.

Sagt med andre ord, betyder kobling, at der for en organisations vedkommende er sammenhæng mellem de ting, man siger, man gerne vil, de vilkår man giver de enheder, man har sat til at realisere dette, og så den faktiske realisering.

I denne kæde kan der være kobling mellem både strategi og de praktiske vilkår for handlen, og der kan være kobling mellem de enheder i organisationen, der realiserer strategi-planernes intentioner.

Modsat kan der også være løs kobling et eller flere steder, og hvis der er tale om udbredt løs kobling, kan det være lig med de-kobling.

**Korporatisme.** For at forstå den type af organisation, som AMU Nordjylland er, er det væsentligt at kende til korporatismen, fordi arbejdsmarkedets parter spiller så central en rolle på flere niveauer af organisationens virke.

De partsstyrede institutioner får legitimitet fra parterne, og de får mulighed for at få hurtige og præcise tilbagemeldinger fra brancherne omkring den aktuelle udvikling, ligesom parterne er med til at sikre, at institutionerne ikke kun forholder sig til snævre geografiske hensyn, men også lever op til de mere overordnede funktionelle krav, der stilles til offentlige voksen- og efteruddannelsesinstitutioner.

Det er således positivt for institutionerne med den tætte kontakt til arbejdsmarkedets parter, men ikke kun. Der er i hvert fald udfordringer forbundet med at skulle skabe og udvikle en uddannelsesinstitution indenfor en ramme af, hvad parterne kan blive enige om; det mulige handlerum for partsstyrede institutioner begrænses således af de tilknyttede parters vilje til samarbejde og kompromis.

Samtidig stiller den korporative organisering også krav til parterne om at løfte opgaven, eksempelvis i forhold til at klæde institutionerne på i forhold til udviklingen inden for de respektive brancher.

**Passendeheds-logik** er et begreb, der er medtaget i vores analytiske ramme for at have et begreb til at forstå den handlen, som udføres af de mennesker, der udgør en organisation. Den væsentlige pointe i dette begreb er at slå fast, at mennesker ikke nødvendigvis handler så rationelt og konsekvent-logisk, som man måske forventer.

Det, som ifølge denne forståelse, er i fokus, når mennesker handler, er tre spørgsmål:

Hvilken type situation er dette?

Hvilken slags person er jeg?

Hvad gør en person som jeg i en situation som denne?

Der er således fokus på *personens position* og tolkningen af den *aktuelle situation*.

At forstå situationen kræver, at man har en tolkningsramme at forstå den indenfor, og den skabes i kraft af rutiner, regler, vaner, kultur og viden, det er en ramme, som er skabt over tid, og som kun virker, fordi den både fungerer på et kollektivt og et individuelt plan.

Det afgørende for handlen bliver således, hvad der opleves som passende eller meningsfuldt i situationen.

Dette kan være med til at forklare, at medarbejdere ikke nødvendigvis altid handler sådan, som man synes de skal, fordi det ikke opleves som passende at gøre det, og det kan være med til at forklare, hvorfor det er så vigtigt at inddrage folk i de forandringsprocesser, der uvægerligt finder sted i en organisation, der skal udvikle sig. Hvis ikke man får medarbejderne med, er der stor sandsynlighed for, at de ikke indarbejder de nye takter i deres rutiner, vaner og kollektive forståelse af, hvad der er passende og meningsfuld adfærd.

## Hvad kom vi frem til?

Overordnet kan man sige, at AMU Nordjylland fungerer, idet man leverer et omfangsrigt og varieret udbud, men man kan dog ikke sige, at der er tale om en fuldstændig afstemt og koblet udbudshåndtering.

At man i store træk lykkes med at lave et omfangsrigt og varieret udbud skyldes i høj grad, at man har en bestyrelse og ledelse, der samarbejder godt. Man formår at foretage kvalificerede analyser af den situation, institutionen befinder sig i og på den baggrund lægges kvalificerede strategier, der søger at matche disse. Dette er af afgørende positiv betydning for AMU Nordjylland som institution. Samtidig er det åbenlyst, at udbudet kun kan realiseres, når der er faglærere og virksomhedskonsulenter m.v., der lægger et stort og professionelt stykke arbejde i dette, og det skal der ikke herske tvivl om, at der er.

Årsagerne til at man så alligevel ikke kan tale om fuldstændig kobling i AMU Nordjyllands udbudshåndtering, vil vi ikke gå i detaljen med her. Det vil vi ikke, fordi vi i denne sammenhæng finder det mere relevant at se nærmere på, hvad det er for overordnede dilemmaer, der kan tegnes op på baggrund af analysen af AMU Nordjylland. Der er tale om dilemmaer, som nok er fundet i forbindelse med case-analysen, men som samtidig forventes at gå igen hos andre udbydere af voksen- og efteruddannelse.

## Centrale dilemmaer for udbydere af VEU

De tre dilemmaer, vi har valgt at fremhæve her, handler om ”*Selvstyre versus ledelse*”, ”*Er korporatisme en fordel for en AMU udbyder?*”, og: ”*Kan intentionerne bag Nyt AMU realiseres inden for de givne rammer?*”.

### Selvstyre versus ledelse

I analysen så vi et dilemma mellem en meget decentral organisering, hvor de enkelte faggrupper har udbredt selvstyre, hvilket på den ene side giver dem plads til kreativitet og selvstændige initiativer, noget som mange medarbejdere holder meget af, og på den anden side, så bevirker det udbredte selvstyre, at grupperne kan være svære at få til at arbejde i samme retning. Der nævnes flere eksempler på, at der er grupper, der kører deres eget løb uden at indoptage de nye takter, man fra ledelsens side søger at slå an.

Dette kan eksemplificeres ved, at man på strategi-siden er meget optaget af, at man gerne vil have AMU Nordjylland som organisation til at arbejde bedre sammen på tværs af faggrupperne. Det er der mange, der kan se store fordele ved, særligt at man derved vil kunne servicere virksomhederne med udbud, der svarer til deres behov (som må forventes indimellem at gå på tværs af faggrænser). Denne del af AMU Nordjyllands strategi bliver ikke efterlevet lige entusiastisk i alle faggrupper, idet man i nogle faggrupper vælger at lægge fokus et andet sted. Der er gode grunde til, at det ikke er let for faggrupperne at tænke på tværs, eksempelvis at man har en incitamentsstruktur i måden med opregner aktivitet på, der tilskynder til at holde aktiviteter i egen gruppe. Men samtidig kan man se forskelle på gruppernes velvilje til at imødekomme ledelsens intentioner, og disse forskellige bundler i høj grad i, at de enkelte grupper selv sætter dagsordenen for deres arbejde.

Dette peger hen på en bagvedliggende problemstilling, som er relevant i alle store organisationer, nemlig at få udviklet en fælles forståelse af, hvad man som organisation er, og løbende at få udviklet definitionen af organisationens kerneydelser og mål, og ikke mindst en fælles forståelse af, hvordan man overordnet set når disse mål. På AMU Nordjylland så

vi forskelle mellem ledelsen og medarbejderne, og vi så, hvordan de forskellige grupper af faglærere og konsulenter heller ikke arbejder efter samme handlerationale. Der er flere, der giver udtryk for, at de ved for lidt om, hvad de andre grupper har af kvalifikationer, og hvad de bruger dem til i praksis. Det er i forbindelse med en snak om det manglende kendskab mellem organisationens grupper og mellem ledelse og medarbejdere, at der er en konsulent, der giver udtryk for, at der er meget snak i huset, men for lidt dialog. Det er nok en meget rammende betragtning, i hvert fald kan man konstatere, at den fælles forståelse af, hvilken retning AMU Nordjylland skal udvikles, og hvorfor man skal det, ikke er den samme i hele organisationen. Dette kunne formentlig forbedres ved en mere systematisk og direkte dialog og ved indførslen af mere systematiserede samarbejdsflader og læringsrum mellem grupperne.

Hvis man kunne lykkes med dette, så var der større sandsynlighed for, at de selvstyrende grupper ville handle på måder, som ikke kun giver mening i deres egen forståelse af, hvad AMU Nordjylland er og bør være, men som samtidig er koblet til den samlede organisations overordnede selvforståelse. Med en klar fælles forståelsesramme, ville man således have en større sandsynlighed for at opnå kobling mellem de selvstyrende gruppers ageren. Dette dilemma mellem selvstyre og ledelse og udviklingen af en fælles forståelsesramme for organisationen formodes at være aktuelt for andre uddannelsesinstitutioner også.

### **Er korporatisme en fordel for en AMU udbyder?**

Dette gives der ikke et entydigt svar på i analysen, men man kan sige, at i og med at AMU Nordjylland har en bestyrelse, der bakker op om institutionen og som formår at samarbejde og dermed give handlerum, så får AMU Nordjylland utvivlsomt meget ud af, at have en tæt tilknytning til både arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationerne. Man får i kraft af denne kontakt og de pågældende organisationers kendskab til og loyalitet overfor institutionen en slags indflydelsesrige ambassadører blandt både de virksomhedsledere, der skal vælge at sende deres medarbejdere på efteruddannelse, og ikke mindst blandt de medarbejdere, der skal deltage i kurserne. Denne opbakning til institutionen skal ikke undervurderes, idet den giver legitimitet.

Samtidig kan AMU Nordjylland drage nytte af den viden og de kontakter, som parterne har, dette er i særdeleshed centralt i de lokale uddannelsesudvalgs arbejde. Dog er det også her, at vi ser det svage punkt i forhold til AMU Nordjyllands gavn af at være en del af et korporativt system; da det slet ikke er alle de lokale uddannelsesudvalg, der fungerer efter hensigten. Man kan formulere det sådan, at hvis det korporative system virkede i alle led, så ville det være en ubetinget fordel for AMU Nordjylland at være en del af dette system. Men som det er nu, hvor der er flere af de lokale uddannelsesudvalg, der ikke løfter opgaven, så kan man godt forestille sig, at der var andre måder, hvorpå man kunne få den nødvendige viden og sparring, som skal til for at udvikle et kvalificeret udbud inden for de respektive fagområder.

Som allerede nævnt så er svaret på dette spørgsmål ikke entydigt, for det *kunne* være meget givtigt for en udbyder af arbejdsmarkedsuddannelser, hvis det korporative system fungerede i alle led, men når det nu ikke er tilfældet, så melder spørgsmålene sig, som vi kan se det ovenfor, om man skulle finde en anden løsning.

Man kan omkring de lokale uddannelsesudvalg tilføje, at man muligvis i AMU-systemets opbygning har lagt en meget vigtig opgave i hænderne på nogle aktører, som ikke pr. definition er kvalificerede til at løfte den. Det drejer sig om opgaven med at informere institu-

tioner om virkeligheden i de respektive brancher og opgaven med at omsætte relevante analyser til konkrete strategier i relation til vilkårene i branchen. Det er ikke nødvendigvis sådan, at en repræsentant fra en given virksomhed eller fagforening har overblik over branchen som sådan, og det kan være med til at forklare, hvorfor kvaliteten af de lokale uddannelses udvalgs arbejde er svingende.

### **Kan intentionerne bag Nyt AMU realiseres inden for de givne rammer?**

Det tredje dilemma er, om det i forhold til udbudshåndteringen er muligt at realisere Nyt AMU's intentioner om et kvalificeret udbud inden for de givne rammer? Dette spørgsmål kan ikke besvares fyldestgørende her, men det er på baggrund af denne analyse ikke til at overse, at nogle af de barrierer, der ligger for det at skabe et kvalificeret udbud, er at finde i rammerne. Her har vi set, at det store fokus, der ligger på at drive institutionerne på økonomisk rentabel vis, lægger visse begrænsninger i forhold til at brede udbudet ud til at omfatte kurser, der giver underskud, fordi de enten er dyre at afvikle (eksempelvis hvis de er virksomhedsforlagte) eller fordi, der er få kursister på hvert hold. Samtidig er der ikke afsat midler til *før-* og *efter-*aktiviteter, hvilket bevirker, at disse aktiviteter ikke foregår helt så systematisk, som det kvalificerede udbud ville have godt af.

En anden problematik, der ligger indbygget i rammebetingelserne, er de fælles kompetencebeskrivelser. Dem er AMU Nordjylland på den ene side meget begejstret for, fordi de giver gode muligheder for at finde fleksible løsninger, men på den anden side kan de risikere at være så fleksible, at de aktiviteter, som foregår i regi af de fælles kompetencebeskrivelser bliver så virksomhedsbundne, at de burde være IDV-aktiviteter frem for AMU-aktiviteter. Dette kan gå hen og blive en hindring for at leve op til Nyt AMUs formål, idet institutionerne kan vælge at strække sig meget langt i forhold til at tilgodese virksomhedernes ønsker. Dermed overses forpligtelsen til også at varetage lønmodtagernes interesser om, at man som AMU-udbyder er forpligtet på at tilføre medarbejderne *overførbare* kvalifikationer. Dette kan – hvis det bliver udbredt praksis - på sigt underminere selve ideen med arbejdsmarkedsuddannelserne som offentligt finansieret system, og dermed er det et element i rammebetingelserne, man bør være opmærksomme på.

### **Opsummering af analysens fund**

Vi fandt i analysen af AMU Nordjylland, at der er både er muligheder og barrierer i deres måde at skabe et kvalificeret udbud på. Det blik vi har undersøgt udbudshåndteringen med, har været med øje for kobling. Vi har søgt efter at finde koblede praktikker, og vi har søgt efter kobling mellem strategi og praksis. Det har vi, fordi vi mener, at kobling er alt-afgørende for, at der er sammenhæng i organisationens arbejde med at skabe udbudet, og det er også med den baggrund at vi i det følgende vil komme med nogle anbefalinger til udbydere af voksen- og efteruddannelse.



## Hvad vil vi på den baggrund anbefale?

Vi vil på baggrund af analysen af vores case-institution, AMU Nordjylland, komme med nogle forslag til, hvilke elementer udbyderinstitutioner bør have med i både overvejelser og praksis for at kunne leve op til de samfundsmæssige forpligtigelser, der er forbundet med at udbyde voksen- og efteruddannelse. Vi har givet disse elementer overskrifterne: *Koblet policy*, *Koblet organisation* og *Koblet praksis*, og de vil kort blive beskrevet i det følgende.

### Koblet policy

Som ledelse bør man forholde sig til de betingelser, der er til stede i organisationen for at kunne yde en koblet indsats i udbudshåndteringen, og hvilke betingelser man har som mål at skabe. Mere konkret kan man sige, at hvis de besluttende lag i organisationerne tænker udbudshåndteringen igennem led for led - både vertikalt og horisontalt i deres organisation - og reflekterer over hvilke barrierer og muligheder, der findes der, så stiller det dem i en situation, hvor de i højere grad kan gå målrettet ind og understøtte udviklingen i retning af bedre kobling i organisationen.

Dette analysearbejde skal afspejle sig i udbudspolitik og strategiplan.

### Koblet organisation

Kobling **vertikalt i organisationen** er både et spørgsmål om, hvordan ledelsen kommer igennem til medarbejderne og om hvor godt et overblik ledelsen har over medarbejderne.

For at ledelsen kommer igennem til medarbejderne er det afgørende, at man i høj grad deler forståelsen af, hvad organisationen er og skal være.

Ledelsen skal have overblik over medarbejdernes kvalifikationer, sørge for at holde disse ved lige i form af efteruddannelse. Dette er særligt vigtigt inden for de fag, hvor der er sket store forandringer i kravene til lærerne, som det blandt andet er tilfældet indenfor AMU-systemet.

Derudover er der nogle funktioner i uddannelsesinstitutionerne, som ledelserne skal sørge for bliver varetaget, hvis man skal løfte opgaven med at skabe et kvalificeret udbud af VEU med de krav, der stilles i dag. Der stilles eksempelvis store krav til det opsøgende arbejde.

Overordnet set er det formålet, at udbydere af VEU skal kunne generere og gribe kvalificeret efterspørgsel og omsætte dette til relevante kurser. Det betyder på den **horisontale akse**, at det gælder om at have en organisation, som på kvalificeret vis håndterer både *før*-, *under*- og *efter*-aktiviteter.

Dette kræver samtidig, at man har en organisation, der formår at tænke og handle på tværs af faggrupper, når kurserne skal sammensættes, hvilket samtidig kræver at medarbejderne har naturligt indarbejdede berøringsflader, der gør, at de kender hinanden og hinandens kvalifikationer.

Overordnet kan man sige, at udfordringen ved at skabe en koblet organisation er at få koblingsbegrebet i spil i organisationens strukturer; at begrebet bliver indtænkt i de *betingelser*, man giver den praktiske udførelse af arbejdet.

Det er særligt vigtigt, at man i en organisation bruger tid og opmærksomhed på at tage den dialog, der skal til for at skabe en fælles forståelsesramme, som kan være del af den baggrund de enkelte medarbejdere arbejder og handler ud fra. Således er der større sandsynlighed for, at man arbejder efter de samme mål, eller med andre ord, at der sker en mental koordination i medarbejdernes handlinger, hvilket er nødvendigt for at sikre kobling imellem de overordnede strategier og den mangfoldighed af handling, som sker i en stor uddannelsesinstitution.

### **Koblet praksis**

Den koblede praksis er snævert forbundet med de betingelser, den gives.

Modsat er der ingen garanti for, at der vil forekomme en koblet praksis i en organisation, der ellers har de rette betingelser; koblet praksis kræver, at de mennesker, der udfører praksis, løfter opgaven. Der ligger således et ansvar hos medarbejderne i forhold til at udfylde de rammer, der gives.

Samtidig skal man som ledelse sikre, at de værdier, man gerne vil have til at gennemsyre arbejdet, er værdier, som medarbejderne kan genkende som relevante og meningsfulde i deres konkrete arbejde. Koblet praksis kræver således, at de værdier, der ligger i det begreb, bliver indarbejdet som en kollektiv norm.

Dette gælder for den menige medarbejder, og det gælder for ledelsen. Hvis begrebet skal bidrage med noget reelt, så kræves det, at det er den koblede indsats fra medarbejderne, der belønnes og sættes i tale som en succes af ledelsen (i modsætning til eksempelvis at have et mere ensidigt fokus på drift i tanke, når succeserne skal tælles op).



## Konklusion

I rapporten stilles indledningsvist det mål at komme nærmere *best practice* i håndtering af udbud, gennem analysen af en case-institution, og at man derved ville bidrage til en *kvalificering af nordjyske uddannelsesinstitutioners udbud af efteruddannelse*. Det er sket på den måde, at AMU Nordjylland har inviteret os indenfor og på alle leder og kanter - både vertikale og horisontale - har ladet os se efter, hvordan det konkret står til hos dem, når de som organisation skal skabe et kvalificeret udbud. Denne indbydelse til at gå ind med lup og stille skarpt på hvad, der måtte være relevant, har været en vigtig informationskilde til at få mere kvalificeret viden om de udfordringer, udbyderinstitutionerne står overfor. Således har case-studiet klædt os på til at komme med nogle bud på, hvad der kunne tilføre udbudet af voksen- og efteruddannelse et løft.

Det bud gemmer sig ovenover under overskrifterne *Koblet policy*, *Koblet organisation* og *Koblet praksis*, og det handler overordnet set om, at man går systematisk til værks, når man arbejder med at tilrettelægge udbud på de uddannelsesinstitutioner, der udbyder VEU. Med systematisk menes, at man gennemtænker de mål, man har, og sætter dem over for de betingelser, man i praksis gives for at indfri målene. Med betingelser tænkes her både på de eksternt givne rammebetingelser og den måde, hvorpå de respektive institutioner forvalter sin opgave. Til en sådan analyse eller gennemtænkning er koblingsbegrebet egnet, fordi det både kan bruges til at tale om graden af overensstemmelse mellem målene og betingelserne, og det kan bruges til at vurdere kvaliteten af den praksis, der finder sted.

Som nævnt ovenfor så ligger der ikke en indbygget garanti for at begrebet reelt får den ønskede funktion og anvendelighed rundt omkring på de institutioner, der måtte tage det til sig. Det skal være et indarbejdet og levende begreb for til fulde at få sin berettigelse. Dermed kan man sige, at det bud på *best practice*, som der slås til lyd for i rapporten, ikke er et værktøj, der kan puttes direkte ned i værktøjsskassen, men nærmere en forståelsesramme, som kan give udbudshåndteringen et kvalitativt løft, hvis den bliver bragt aktivt i anvendelse i alle dele af en institution, der udbyder voksen- og efteruddannelse. Afslutningsvist kan man konkludere, at for udbydere af voksen- efteruddannelse gælder, at det ikke er nok, at institutionerne er udstyret med stærke lederressurser - men uden går det heller ikke. Det er ikke nok med intern kobling - men uden går det heller ikke. Det er ikke nok med ekstern kobling - men uden går det heller ikke. Det er ikke nok med kvalificerede og motiverede medarbejdere - men uden går det heller ikke. Det er ikke nok med fremmede institutionelle og økonomiske betingelser - men uden går det heller ikke. Med andre ord har vi med undersøgelsen vist, at det er denne kompleksitet af faktorer, der spiller sammen, når uddannelsesinstitutionerne skal servicere arbejdsmarkedet med et kvalificeret udbud af voksen- og efteruddannelse.