



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Et udfordret AMU system - mod revitalisering og fornyelse**

Jørgensen, Henning; Lassen, Morten Staun; Klindt, Mads Peter; Hovard Pedersen, Villy; Buchholt, Preben

*Publication date:*  
2017

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Jørgensen, H., Lassen, M. S., Klindt, M. P., Hovard Pedersen, V., & Buchholt, P. (2017). *Et udfordret AMU system - mod revitalisering og fornyelse*.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# ***Et udfordret AMU system – mod revitalisering og fornyelse***

## **1. *Et arbejdsmarked i forandring***

En fremtidsvision for Danmark må indeholde svar på de forandringer og problemer, som arbejdsmarkedet står over for, eftersom det indtager en nøglerolle for samfundsudviklingen, for virksomhederne og for lønmodtagerne. Statsminister Lars Løkke Rasmussen adresserede i sin nytårstale udfordringen til at være, at gøre alle til "vindere".

I takt med en stigende global konkurrence, en hastig teknologisk udvikling og en konkurrenceudsathed, der betinger et større vidensindhold i produktionsprocesser, produkter og serviceydelser, forandres jobbene på det danske arbejdsmarked med stor hastighed. Og udvikling og tilpasning af kompetencer i hele arbejdsstyrken får en hovedrolle i den globaliserede økonomi fremover. Det tilsiger nye principper og modeller for opkvalificeringsindsatsen.

Udfordringerne er markante i den private sektor, men også i den offentlige sektor skærpes kompetencekravene til medarbejderne betydeligt set i forhold til borgernes krav og forventninger om fleksible og individuelle løsninger på et højt kvalitetsniveau – samtidig med krav om effektiviseringer for at få en bedre udnyttelse af de økonomiske ressourcer.

En forudsætning for at kunne håndtere denne dynamik på arbejdsmarkedet er ikke mindst en kompetent, fleksibel og mobil arbejdsstyrke, der løbende får udviklet og tilpasset sine kompetencer til den konkrete efterspørgsel. Og arbejdsmarkedets aktuelle og omfattende kompetencekrav kan ikke opfyldes ved tilgang af nyuddannede unge. Det går alt for langsomt, og dertil er volumen i EUD-uddannelserne alt for lille. Så systematisk kompetenceudvikling i private virksomheder og på offentlige arbejdspladser koblet til en styrket og kvalificeret efterspørgsel efter VEU er afgørende for, at Danmark står godt rustet til at klare de udfordringer, som den globaliserede konkurrence og den teknologiske udvikling stiller os over for.

Medarbejdernes mulighed for at fastholde beskæftigelse på et stadig mere konkurrenceudsat arbejdsmarked er attraktive og ajourførte kompetencer – en kompetenceudfordring, der er markant især for AMU's målgrupper.

De kortuddannedes skal matche de behov, der skabes gennem omstillinger og teknologifornyelse inden for kendte brancheområder og inden for nye beskæftigelsesområder. Alternativet er, at mange kortuddannede mister fodfæste på arbejdsmarkedet og overgår til offentlig forsørgelse samtidig med, at virksomhederne kommer til at mangle kvalificeret arbejdskraft, der i endnu højere grad end i dag vil blive forsøgt imødekommet blandt andet ved en yderligere øgning af udenlandsk arbejdskraft på det danske arbejdsmarked.

## **2. AMU på den politiske dagsorden**

AMU har siden 1960 været et centralt instrument i den løbende kompetenceudvikling og omstilling af især de kortuddannede. Kriser og gennemgribende ændringer på det danske arbejdsmarked har løbende stillet krav om nye kompetencer hos målgrupperne, og i overensstemmelse med "Den danske model" har arbejdsmarkedets parter og skiftende regeringer forhandlet og aftalt sig frem til nødvendige ændringer i indhold, styring og finansiering af AMU.

### **2.1. Trepartsudvalg 2004 og Trepartsaftale 2007**

Det var også baggrunden for nedsættelse af Trepartsudvalget i 2004. I udvalgets kommissorium tydeliggøres udgangspunktet og udfordringerne:

*"For at Danmark skal kunne håndtere de udfordringer der følger af globaliseringen og den teknologiske udvikling, og også udnytte de muligheder for øget velstand som følger heraf, vil en videre udvikling af virksomhedernes omstillingsevne og de ansattes kompetenceniveau, fleksibilitet og sammensætning få afgørende betydning".*

Trepartsudvalget havde et særligt fokus på grupper af beskæftigede med et lavt kompetenceniveau, som især udfordres af stigende krav til opkvalificering og uddannelse blandt andet som følge af globalisering og ny teknologi.

Trepartsudvalgets arbejde strakte sig over næsten to år og omfattede et stort, ambitiøst kortlægnings- og analysearbejde. Udvalgets vurderinger og anbefalinger dannede grundlag for en trepartsaftale i 2007 mellem arbejdsmarkedets parter og den daværende regering. I denne trepartsaftale blev det blandt andet fastslået og aftalt:

- *"Regeringen og arbejdsmarkedets parter er enige om, at der er behov for at styrke voksen- og efteruddannelsesindsatsen. "*
- *"Selv hvis mange flere unge får en uddannelse er der risiko for ubalancer på arbejdsmarkedet, hvor der vil være mangel på kvalificeret arbejdskraft, og hvor især de kortest uddannede kan komme under pres. For at imødegå udfordringerne er der behov for at styrke kompetencerne for alle på arbejdsmarkedet. Løbende kompetenceudvikling er for den enkelte en vigtig forudsætning for at klare sig godt på arbejdsmarkedet. "*
- *"Trepartsudvalget vurderer på baggrund af kortlægningen, at der er et stort behov for at styrke motivationen blandt især faglærte og ufaglærte og øge kompetenceudvikling i flere virksomheder for at styrke indsatsen i praksis. "*
- *"Regeringen og arbejdsmarkedets parter er også enige om, at rammevilkårene for uddannelsesinstitutionerne i højere grad skal sikre at institutionerne prioriterer at udbyde voksen- og efteruddannelse. "*

Aftalen mellem arbejdsmarkedets parter og regeringen blev fulgt op at en række offensive initiativer og forbedrede finansieringsmuligheder, der også skabte positive incitamenter hos udbyderne af voksen- og efteruddannelse. Resultatet blev en politisk prioriteret aktivitetsstigning

på AMU-området. Det var en aktivitetsstigning, som arbejdsmarkedets parter og regeringen var enige om var nødvendig, for at løse nogle af de problemer og udfordringer, der følger af globaliseringen og den teknologiske udvikling. Det turde ikke være helt forkert at påstå, at sammenhængen mellem analyse, strategi og handling dengang var godt synkroniseret – modsat situationen i dag, hvor der er skabt en betydelig usikkerhed om, hvilke strategiske mål, hovedaktørerne forfølger.

## **2.2. *Fald i politisk opbakning til AMU – og fald i aktiviteten***

I trepartsaftalen – der blev bekræftet over flere omgange i slutningen af 00'erne - blev det fastslået, at AMU er et centralt instrument i den løbende kompetenceudvikling og omstilling af især de kortuddannede. Men i kølvandet på den finansielle og økonomiske krise fra 2008 forsvandt den politiske opmærksomhed på AMU som et centralt redskab for kompetenceomstillinger på arbejdsmarkedet – dog først efter en markant forringelse af AMU's økonomiske rammebetingelser med Genopretningspakken i 2010.

Den politisk prioriterede aktivitetsstigning på AMU området er siden 2010 faldet med omkring 50 % - og aktivitetsfaldet er stort set udelukkende sket på det private beskæftigelsesområde. Og det er svært at argumentere for, at de danske virksomheder og AMU's målgrupper i dag er mindre udfordret end i 00'erne – hvilket også er blevet bekræftet i forbindelse med regeringens nylige nedsættelse af et Disruptionsråd.

Uanset de bagvedliggende årsager til det markante aktivitetsfald på AMU-området, er det under alle omstændigheder i en situation med skærpede konkurrencekrav og store forandringer på arbejdsmarkedet et problem, at private virksomheder og deres ansatte i stort omfang vælger AMU fra. En målrettet AMU indsats på et tilstrækkeligt højt aktivitetsniveau er nødvendig for at imødekomme arbejdsmarkedets behov for en kvalificeret arbejdsstyrke, og også en afgørende nødvendighed for at fastholde den danske flexicurity model, der er med til at sikre stor dynamik og fleksibilitet på det danske arbejdsmarked.

## **3. *AMU's rolle i forhold til det danske flexicurity-system***

Det danske flexicurity-system er internationalt anerkendt for at skabe et arbejdsmarked med både tryghed og høj dynamik. Flexicurity er dybt rodfast i den danske samfundsformation med dens strukturer, institutioner og aktørsystemer. Let adgang for arbejdsgiverne til at hyre-og-fyre er blevet afvejet med sociale målsætninger om at sikre indkomsttryghed og arbejdsmarkedstryghed for lønmodtagerne. Arbejdsmarkedstryghed forstået som muligheder og rettigheder for både ledige og beskæftigede til at få sikret kompetencer, der kan modsvare behov hos arbejdsgiverne.

Man skal forstå VEU-systemet som en vigtig brik i den danske arbejdsmarkedsmodel, og det tilsiger en nuanceret forståelse af omfanget af fleksibiliteten på det danske arbejdsmarked.

Fleksibiliteten på det danske arbejdsmarked skal således ikke alene sammenkædes med de liberale danske afskedigelsesregler. Det angår også en høj grad af funktionel fleksibilitet, der vedrører virksomhedernes muligheder for at omrokere personale og dermed de ansattes evne til at indgå i flere forskellige arbejdsprocesser og deres evne til at ibrugtage nye teknologier – også inden for helt nye jobområder.

AMU-indsatsen er således med til at øge både den *interne og eksterne fleksibilitet* og dermed omstillingsevnen i virksomhederne og bredere på arbejdsmarkedet. Men i flexicurity-optik bidrager AMU også til arbejdsmarkedstrygheden i arbejdsstyrken, hvilket yderligere befordrer fleksibiliteten i det samlede system. AMU, der giver lønmodtagerne nye og flere kompetencer, øger lønmodtagernes beskæftigelsestryghed (*employability*), enten direkte i form af flere og bedre beskæftigelsesmuligheder eller indirekte i kraft af, at AMU kvalificerer til yderligere kompetenceudvikling. Dermed understøtter AMU-systemet både den vertikale og horisontale mobilitet på arbejdsmarkedet. Systemet er samtidig relevant for dem, der aktuelt er arbejdsløse, og som har behov for kvalificering for at kunne genindtræde på arbejdsmarkedet. Flexicurity-systemets høje mobilitet og tilpasningsdygtighed inkluderer trædestene mellem positioner i forhold til beskæftigelse, og virksomhedernes arbejdskraftforsyning løses også ved rekrutteringer fra de arbejdsløses rækker.

### **3.1. Outcome-mål og dokumentation**

Den løbende styring og prioritering på AMU-området må samtænkes med AMU-systemets rolle i den danske flexicurity-model, og vi foreslår derfor, at der på det centrale niveau opstilles outcome-mål, der fokuserer på systemets evne til at skabe fleksibilitet og tryghed på arbejdsmarkedet. Herved sættes der fokus på, hvordan AMU-systemet egentlig bidrager til det danske arbejdsmarkeds funktionsmåde, og hvordan investeringer i *human kapital* – i form af AMU – understøtter danske virksomheders konkurrenceevne.

Målinger på udvalgte outcome-mål bør derfor bruges i den fremtidige styring og finansiering af AMU, der i dag helt overvejende er kvantitativ aktivitetsbaseret uden kobling til virkninger og effekter hos brugerne. En sådan kvantitativ aktivitetsbaseret økonomistyring af AMU-aktiviteterne fremmer en ren forretningstænkning hos AMU-udbyderne. En ændring over mod at styre på outcome-variable vil indebære et skifte i styringsfokus fra output (antal kursister, der deltager AMU-kurser) til outcome, hvor fokus er på uddannelsesaktiviteternes virkninger og effekter hos brugerne.

En synliggørelse af AMU's bidrag til realisering af disse outcome-mål kræver analyser og (løbende) dokumentation, der kan uddybe, hvordan og i hvilket omfang virksomhederne opnår større intern fleksibilitet som følge af brugen af AMU, ligesom det kræver en undersøgelse og (løbende) dokumentation af AMU's bidrag til lønmodtagernes *employability*. Det fordrer udvikling af et dokumentations- og analysekoncept, der betjener sig af registerbaserede data om jobskift i brancher og mellem brancher, forbundet med AMU-deltagelse, samt casebaserede, kvalitative

analyser af uddannelsernes virkning i virksomhedsinterne funktions- og jobskift hos medarbejdere i forbindelse med omstillingsprocesser i produktionen.

### **3.2. AMU's rolle i forhold til produktivetsforbedringer og vækst**

Analyser af dansk økonomi har i de senere år fastslået, at produktivetsudviklingen i Danmark halter efter de fleste andre lande i OECD-området. Flexibilitet og bedre uddannelser blev også efterlyst af Produktivetskommissionen. AMU-systemet er netop tilrettelagt som et uddannelsessystem, hvor fokus er på den hurtige, fleksible omstilling af arbejdsstyrkens kompetencer, så de matcher arbejdsmarkedets og virksomhedernes konkrete behov. Opfyldelse af konkrete og aktuelle behov handler også om at imødekomme kursisternes ønsker om AMU-uddannelser, der skal være så tæt på virksomhedernes dagligdag, at kursisterne kan gå direkte ud og bruge de nye færdigheder.

I dag har vi viden om virksomhedernes vurdering af tilfredshed med AMU-systemet, men der er forbavsende lidt viden om, hvilke produktivetsmæssige gevinster virksomhederne opnår, når medarbejdere har deltaget i AMU-aktiviteter. De få undersøgelser, der foreligger, viser imidlertid, at AMU gør en klar forskel i forhold til virksomhedernes produktivitet. Disse resultater lægger sig også fint i forlængelse af nyere økonomiske lærebøger, der antager, at der er ganske betydelige produktivetsgevinster forbundet med investeringer i human kapital.

I udviklingen af et koncept for effekt- og virkningsmålinger af AMU er det vigtigt også at have fokus på AMU-systemets evne til at fremme produktivetsforbedringer i danske virksomheder.

### **3.3. AMU's rolle i forhold til de kortuddannedes læringsmotivation**

På baggrund af antagelserne om fordelene ved at investere i erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse har der tidligere været en livlig diskussion om, hvorfor AMU's målgruppe får mindre efteruddannelse end andre, mere højtuddannede målgrupper. Nogle argumenter handler om, at AMU's målgruppe ikke er motiveret for uddannelse, mens andre handler om, at gruppen mangler viden om mulighederne for VEU eller er afskåret fra at bruge uddannelsessystemet som følge af sociale eller kulturelle normer. Jobcentrenes neddrøling af uddannelse som hjælp til at aktivere og genplacere ledige på det åbne arbejdsmarked er også bekymrende i denne sammenhæng. Uddannelsesmotivationen forsvinder tilsvarende let.

I forbindelse med en diskussion af AMU's rolle på det danske arbejdsmarked er det derfor oplagt også at sætte fokus på målgruppens erfaringer med AMU set i et livslangt læringsmæssigt perspektiv.

Det er blevet påvist, at deltagelse i efteruddannelse i sig selv er fremmede for lysten til at lære mere og tage mere uddannelse. I en situation med skærpede krav til kortuddannedes løbende kompetenceudvikling er en afdækning af AMU-systemets virkning på læringsmotivationen blandt

lønmodtagerne vigtig. Og dermed motivation til både at deltage i eksterne uddannelsesforløb og interne læringsprocesser. Det kan afdækkes ved gennemførelse af surveys og interviewundersøgelser – ligesom det eksisterende evalueringsværktøj "Vis kvalitet" også kan udvikles og bruges.

Der er således behov for at afdække de læringsmæssige aspekter ved AMU-systemet, fordi det kan pege frem mod etableringen af en stærkere læringskultur på arbejdsmarkedet, der igen vil kunne understøtte, at kortuddannedes employability løbende forbedres igennem livslang læring. Et koncept for beskrivelse af outcome-mål bør således også inkludere temaet om læringsmotivation og læringskultur. Området kan belyses ved hjælp af surveys til afdækning af det overordnede mønster for læringsmotivation som følge af AMU-deltagelse og ved hjælp af casestudier, der afdækker faktorer, der betinger højere læringsmotivation.

#### **4. AMU's aktuelle uddannelsesindsats**

Set i forhold til den aktuelle kompetenceudfordring for virksomhederne og for de beskæftigede og ledige kortuddannede, er det markante aktivitetsfald på AMU både påfaldende og bekymrende. I perioden fra 2010 til og med 2015 er AMU aktiviteten som nævnt faldet med omkring 50 % og falder fortsat - og aktivitetsfaldet er altså stort set udelukkende sket på det private beskæftigelsesområde. Det har relativt ramt de ufaglærte kraftigere end de faglærte.

Aktivitetsfaldet har flere forklaringer og kan ikke alene forklares med konjunkturændringer. Der er barrierer i AMU, der gør det "bøvlet" at bruge systemet, og der er manglende muligheder for at leve op til brugernes forventninger og behov for en fleksibel uddannelsesindsats. Et behov, der blandt andet dækker over virksomhedernes ønske om at reducere produktionstab i forbindelse med sikring af den nødvendige kompetenceudvikling.

De økonomiske og administrative rammebetingelser har betydning for aktivitetsudviklingen på AMU – både på det institutionelle niveau og hos brugerne.

Nedsættelse af godtgørelsessatsen på AMU til 80 % har i sig selv medført en lavere uddannelsesindsats og i forbindelse med en revitalisering af AMU, bør godtgørelsessatsen hæves til 100 % – især for at skabe et positivt incitament i forhold til nye brugere. Godtgørelsen kan eventuelt hæves yderligere for at understøtte særlig prioriterede indsatser.

Regelsættet omkring AMU er meget komplekst. Og sammen med forringelsen af de økonomiske rammebetingelser og den skærpede fokus på kontrol og tilsyn har det utvivlsomt haft negative konsekvenser for aktiviteten i AMU. Hertil kommer, at de fortsatte problemer med *efteruddannelse.dk* lægger snublesten ud for brugen af AMU. Det er stadig for uoverskueligt for brugerne at bruge portalen, og især mange mindre virksomheder har opgivet at anvende den.

Brugernes adgang til AMU skal være mere overskuelig og brugervenlig, og det skal være muligt at tilmelde sig AMU både via et – forbedret – digitalt system og i et samspil med skolernes kursistadministration.

Det fortsatte aktivitetsfald er i den aktuelle situation selvforstærkende, fordi lavere aktivitet gør det endnu sværere at skabe en rentabel økonomi i gennemførelse af AMU-uddannelser på skolerne, og derfor sker der på en række skoler en bevidst nedprioritering af AMU og en nedprioritering af den opsøgende indsats i forhold til virksomhederne og potentielle nye brugere.

Den faldende efterspørgsel på AMU bliver delvis kompenseret af en større IDV-aktivitet fra de mest uddannelsesopmærksomme virksomheder, mens de mange ikke så uddannelsesopmærksomme virksomheder blot vil konstatere, at de ikke kan bruge AMU uddannelsesmulighederne, fordi de ikke vurderes til at kunne imødekomme virksomhedernes aktuelle behov. På de virksomheder, der vil forstærke IDV-aktiviteten, vil den blive skarpt fokuseret på disse virksomheders kernearbejdskraft; og dermed forstærkes udstødningsmekanismerne i forhold til de mere udsatte i AMU-målgruppen. Segmenteringer på arbejdsmarkedet vil blive endnu stærkere.

Tilsyn og kontrol er en nødvendig styringsmæssig indsats især i forhold til et uddannelsessystem, hvor så mange beslutninger vedrørende de konkrete aktiviteter træffes på det institutionelle niveau – og historier om misbrug af AMU-midler har jo vist, at ”der er noget at komme efter”! Men tilsyn og kontrol kan også af Undervisningsministeriet blive udført på en måde, så det næsten fører til handlingslammelse hos det udførende led og dermed en manglende opfyldelse af brugernes behov for fleksible, målrettede AMU-aktiviteter.

Der må sikres muligheder for en større smidighed i skolernes tilrettelæggelse og afvikling af uddannelsesaktiviteterne, der så selvfølgelig fordrer en tilsvarende *ansvarlighed* på institutionerne. Smidighed og større muligheder for fleksibilitet på skolerne skal kombineres med en *klar skærpelse af kravene til at blive institutionsgodkendt til at udbyde AMU*.

En institutionsgodkendelse må bygge på tydelige og forpligtende kvalitetskrav til udbydere af AMU. Godkendte AMU-udbydere skal have forpligtelser og incitamenter til at sikre AMU som et strategisk indsatsområde med fokus på prioriterede uddannelsesaktiviteter i forhold til arbejdsmarkedets behov og prioriterede outcome-mål.

Det kræver en mere robust økonomi på institutionernes AMU-aktiviteter og en økonomistyring, der mere tydeligt skaber incitamenter til at målrette indsatsen mod arbejdsmarkedets behov og prioriterede indsatser – herunder skabe bedre muligheder for at kunne agere på et uddannelsesområde med markante aktivitetsudsving både totalt og inden for brancheområder. En ny økonomistyringsmodel må nedsætte følsomheden over for konjunkturudsving og pludselige reformtiltag. Det fordrer *flerårige budgetsikringer*.

Det kræver også, at institutionerne *sikrer AMU faglige miljøer* med et forstærket ledelsesmæssigt fokus for at sikre kvalitet og effekt, kvalificeret virksomhedsopsøgende arbejde samt løbende forsøgs- og udviklingsarbejde i forhold til arbejdsmarkedets og brugernes ændrede og nye behov.

En virkeliggørelse af disse målsætninger kræver samling af ansvar for AMU på færre institutioner, der er økonomisk og fagligt bæredygtige. En sikring af et tværgående forpligtende samspil med aktiviteterne i beskæftigelsespolitikken og vækst- og erhvervs politikken fordrer samtidig en anden styringsmodel, der udfoldes senere i dette notat.



## **5. AMU's uddannelsesindsats: både arbejdsmarkedspolitik og uddannelsespolitik**

Hos de centrale politiske aktører – herunder arbejdsmarkedets parter – er der på centrale områder modsatrettede krav og forventninger til AMU's indsats, hvilket er stærkt medvirkende til en manglende tydelighed om AMU's kerneopgaver. Det betyder, at der i det politiske system og på det institutionelle niveau ikke er en samlet fælles strategi for AMU og den fortsatte udvikling af systemet. En sådan strategi må efterlyses.

AMU's uddannelsesopgaver:

- Hurtigt og målrettet forbedre ufaglærte og faglærtes kompetencer, så de matcher jobkrav inden for kendte og nye brancheområder i takt med f.eks. nye materialer, ny teknologi, nye certifikatkrav og nye måder at organisere arbejdet på.
- Give særlige, specialiserede og overførbare kompetencer inden for kendte beskæftigelsesområder og måske særligt inden for nye/nyere områder som f.eks. off-shore, grøn energi/ressourceoptimering og de store infrastrukturprojekter.
- Give ufaglærte og faglærte jobskiftere (og unge der ikke har taget en EUD) en grundlæggende erhvervsrettet kompetence, der sikrer et relevant fagligt niveau i forhold til virksomhedernes basis-kompetencebehov inden for et givet beskæftigelsesområde.
- Give ufaglærte og faglærte en hel – eller dele af – en fuld formel faglært erhvervsuddannelse (EUV)

De tre første AMU uddannelsesopgaver, der præsenteres i ovenstående opstilling, relaterer sig primært til løsning af aktuelle arbejdsmarkedspolitiske udfordringer, hvor fokus er på den hurtige, fleksible omstilling af arbejdsstyrkens kompetencer, så de matcher og imødekommer virksomhedernes aktuelle behov for kompetencer. Opfyldelse af konkrete og aktuelle behov handler også om at imødekomme kursisternes ønsker om AMU-uddannelser, der skal være så tæt på virksomhedernes dagligdag, at kursisterne kan gå direkte ud og bruge de nye færdigheder. Dette fokus understreges også kraftigt i et dobbeltinterview med Henrik Bach Mortensen (DA) og Ejner Holst (LO):

*".. de er enige om, at AMU-systemet kan blive bedre til at imødekomme virksomhedernes behov for kompetencer. Det virksomhedsnære handler blandt andet om, at AMU-kurserne skal være så tæt på virksomhedernes dagligdag, at kursisterne kan gå direkte ud og bruge de nye færdigheder"* (Strategiske fokusområder, Rådet for Voksen- og Efteruddannelse, juni 2014)

Den sidste uddannelsesopgave, der nævnes i ovenstående opstilling, knytter sig til løsning af nogle mere uddannelsespolitiske udfordringer, hvor fokus er på mere langsigtede, strukturelle udfordringer i arbejdsstyrkens kompetencesammensætning.

Både den hurtige, fleksible omstilling af arbejdsstyrkens aktuelle kompetencer og en mere langsigtet, strukturel tilpasning af arbejdsstyrkens uddannelsessammensætning er vigtig. Også for at sikre flexiurity-systemets funktionsdygtighed. Dobbeltstrategien er ofte blevet udtrykt ved nødvendigheden af at satse på horisontal og vertikal kompetenceudvikling af ufaglærte og faglærte.

Men balancen i dobbeltstrategien er kraftig udfordret i dag, fordi politiske strategier og konkrete uddannelsesinitiativer alene har fokus på det vertikale uddannelsesløftløft – især fra ufaglært til faglært. Det er for snævert.

## **6. Kompetencer og realkompetencevurdering – en ny grundforståelse**

Men omdrejningspunktet i en VEU-reform skal ikke kun fokusere på at øge de voksnes formelle uddannelsesniveauer, men også – og måske først og fremmest – relatere sig til en *bredere kompetenceforståelse*, hvor fokus er på den enkeltes evne og villighed til i praksis at udføre kendte og nye jobfunktioner på forskellige kompleksitetsniveauer – uanset formelt uddannelsesniveau. Samtidigt må specialiseringsgraden ikke være alt for snæver, for det er øget funktional fleksibilitet, der efterspørges. Der skal tages udgangspunkt i den komplekse virkelighed på arbejdsmarkedet, hvor der langt fra er en én til én overensstemmelse mellem formelt uddannelsesniveau og den enkeltes konkrete jobindplacering.

En bredere kompetenceforståelse er også nødvendig i forhold til de store forandringer, vi i disse år kan se på det danske arbejdsmarked som følge af globalisering og teknologiske udviklinger. Forandringerne er koblet med en meget stor jobomsætning, der i 2015 resulterede i omkring 800.000 nye jobbesættelser. Tallet er voksende. En stor del af de nye job oprettes med et højere vidensindhold, og dermed forøgede kompetencekrav i forhold til de job, der forsvinder. Det sætter især de kortuddannede under pres, hvis de skal fastholde beskæftigelse på et meget foranderligt arbejdsmarked.

For at understøtte mobiliteten på det danske arbejdsmarked – og for at sikre at også voksne med begrænsede formelle uddannelsesresultater kan fastholde deres eksisterende job eller få et nyt job – er det også afgørende at arbejde med en bredere kompetenceforståelse, fordi en ensidig satsning kun på det formelle uddannelsessystem ikke skaber den nødvendige fleksibilitet og hastighed i arbejdsstyrkens kompetenceudvikling i forhold til nye behov på arbejdsmarkedet.

Langt de fleste kortuddannede har ofte deres motivationsafsæt for at udvikle deres kompetencer i et ønske om at forbedre og udvikle den praksis, de aktuelt er en del af eller at udvikle nye kompetencer i forhold til et konkret nyt job. AMU skal derfor imødekomme kursisternes ønsker om en uddannelsesaktivitet, der skal opleves som værende så tæt på virksomhedernes dagligdag, at kursisterne kan anvende de nye kompetencer og udvikle dem i et samspil med den løbende

arbejdspladslæring. Fokus er her på, at AMU kan levere den hurtige, fleksible omstilling og udvikling af arbejdsstyrkens kompetencer, så de matcher og imødekommer deltageres, virksomhedernes og branchens behov.

En række analyser viser, at ganske mange ufaglærte på den måde over tid får udviklet kompetencer, der reelt betyder, at de kan udføre jobfunktioner, der i udgangspunktet har et kompleksitetsniveau, der egentlig kræver en faglært uddannelse. I en situation med mangel på faglært arbejdskraft, vil en sådan substitution være yderst hensigtsmæssig både for den enkelte medarbejder, de konkrete virksomheder og for arbejdsmarkedets generelt. Ved en mere ambitiøs brug af realkompetencevurdering, skal der tillige skabes forbedrede muligheder for, at sådanne substitutions-kompetencer smidigt kan omveksles til et formelt erhvervsuddannelsesniveau. Kompetencerne skal være overførbare fra et beskæftigelsesfelt og –sted til et andet, for uden transferværdi af efter- og videreuddannelse vil flexicurity-systemet ikke kunne tackle omstillingsbehovene.

Der skal selvfølgelig også fortsat være mulighed for – og gerne bedre muligheder – at de voksne ufaglærte, der ønsker det, kan få en formel uddannelse til faglært niveau med de fordele og den anerkendelse, det giver. Det indebærer også gode muligheder for, at faglærte kan løfte deres formelle uddannelsesniveau til et akademisk niveau og i den sammenhæng have muligheder for at gennemføre AMU uddannelser målrettet konkrete behov på arbejdsmarkedet på et specialiseringsniveau, der kan meriteres i forhold til en akademiuddannelse.

Uddannelse i forhold til formelle uddannelsesniveauer og kompetenceudvikling med udgangspunkt i den konkrete praksis udtrykker to forskellige tilgange til styring og organisering af voksnes læring og kompetenceudvikling. Den formelle uddannelsesvej er udtryk for en top-down tilgang, hvor "systemet", og den systemiske tilgang til uddannelse definerer mulighederne – og begrænsningerne!

I modsætning hertil er praksisvejens læring og organisering mere en bottom-up tilgang, hvor deltageres konkrete behov i deres praksis i langt større udstrækning er styrende for læring og organisering, uanset om det foregår på et AMU-kursus, som arbejdspladslæring eller ved leverandørkurser. Det skaber så også nogle udfordringer for eksempel i forhold til anerkendelse af erhvervede færdigheder og kompetencer. Praksisvejens brugere (både enkeltpersoner og konkrete virksomheder) vil ofte se "systemet" som modstander i forhold til brugernes ønske om stor fleksibilitet i processerne med at få opfyldt ønskede kompetencebehov, fordi "systemet" har svært ved at styre en sådan tilgang.

At kunne håndtere begge tilgange til læring og kompetenceudvikling var et helt afgørende afsæt for lovarbejdet om *anerkendelse af realkompetencer*. Flere centrale politikere talte dengang om, at indførelse af realkompetencevurderinger skulle markere et paradigmeskift i forståelsen af og tilgangen til kompetenceudviklingen af voksne, fordi kompetenceudvikling ikke længere kun er undervisning fastlagt i forhold til de formelle uddannelsesniveauer og noget, der foregår i de formelle institutionaliserede systemer. Kompetenceudvikling udvikles også i praksis, uden at udgangspunktet for brugernes motivation hentes i koblinger til formelle uddannelsesniveauer.

I det politisk fastlagte udgangspunkt har en forstærket indsats omkring formulering og brug af realkompetencevurdering således to formål: Et uddannelsesperspektiv og et job- og beskæftigelsesperspektiv.

Udviklingen siden vedtagelse af lov om realkompetencevurdering har vist, at det har været vanskeligt at fastholde et samlet fokus på det dobbelte formål i implementering, udvikling og styring i forhold til arbejdet med anerkendelse af realkompetencer. Af flere grunde – blandt andet de tilknyttede økonomiske incitament og skolernes "naturlige" tænkning i forhold til traditionelle formelle uddannelsesmuligheder – har arbejdet med realkompetencevurdering stort set udelukkende udviklet sig til kun at blive set i et uddannelsesperspektiv.

Der har i forsøgs- og udviklingsarbejdet om realkompetencevurdering været stort fokus på at udvikle systemerne og metoderne med det fokus, at få brugerne (medarbejdere og virksomheder) indsluset i det formelle uddannelsessystem – og der har ikke været meget fokus på at afdække brugernes bredere interesser og behov for afdækning og synliggørelse af realkompetencer i forhold til job, beskæftigelse og udvikling af den enkelte virksomheds produktivitet og konkurrenceevne.

En konsekvens af denne perspektivforskydning har været, at de umiddelbare brugere – medarbejdere og virksomheder - har haft svært ved at se deres konkrete fordele ved at bruge realkompetencevurdering. Den ensidige fokusering på uddannelsesperspektivet, har reduceret realkompetencevurdering til "kun" at være et redskab i forhold til at realisere de centralt formulerede uddannelsespolitiske målsætninger - for eksempel vedrørende 95 %-målsætningen.

Anerkendelse af en bredere kompetenceforståelse og brug af bedre realkompetenceværktøjer, der mere end i dag tager udgangspunkt i brugernes behov – og herunder også de enkelte virksomheders behov – vil kunne bidrage til fleksibilitet, fastholdelse i arbejdsstyrken, jobskabelse, vækst og udvikling. Det vil også samtidig føre til, at den enkelte medarbejder kan styrke sine jobmuligheder og egne uddannelses- og kompetenceudviklingsønsker.

Der er således behov for at udvikle supplerende realkompetenceværktøjer, der i indhold, metoder og processer understøtter brugen af realkompetencevurdering i forhold til job, beskæftigelse og udvikling af produktivitet i virksomhederne igennem en bedre udnyttelse af medarbejdernes kompetencer.

## **7. Ny organisering og styring af leverancesystemet**

Det er som nævnt nødvendigt at udvikle og fremtidssikre AMU som en målrettet, praksisnær uddannelsesaktivitet for voksne kortuddannede med fokus på arbejdsmarkedets omstilling og udvikling af arbejdspladsers produktivitet og konkurrencekraft.

For at håndtere udfordringerne på AMU-området – og herunder ikke mindst en tydeligere markering af AMU's rolle i det danske flexicurity-system - er der presserende behov for *nye institutionspolitiske initiativer*, der understøtter brugen af AMU som et centralt redskab i

arbejdsmarkedets omstillingsudfordringer. Nye institutionspolitiske initiativer skal også ses i sammenhæng med et markant behov for at se AMU's uddannelsesindsats i et bedre samspil med den almene voksenuddannelsesindsats og med den kompetenceindsats, der initieres med udgangspunkt i beskæftigelsespolitikken og erhvervs politikken. Endelig er der behov for at få samordnet offentlige indsatser og parternes overenskomstbaserede tiltag. Det er trepartsinstitutionen netop velegnet til at finde løsningsmodeller for.

### **7.1 Skolernes forretningsmodel**

Voksen- og efteruddannelse (VEU) består af landsdækkende både almene og erhvervsrettede centralt godkendte uddannelsesprogrammer med en central fastlagt aktivitetsafhængig taxameterfinansiering - og uddannelserne dimensioneres, planlægges og gennemføres på selvejende uddannelsesinstitutioner. Uddannelsesinstitutionernes stramme taxameterstyring skaber klare incitamentter til størst mulig overskudsgivende aktivitet på egen skole og sætter klare grænser for institutionernes incitamentter til et forpligtende tværinstitutionelt skolesamarbejde i forhold til regionalt prioriterede indsatser. Uddannelsesinstitutionerne forfølger ofte deres egne strategiske (økonomiske!) mål, der ikke nødvendigvis flugter med hverken centrale mål eller det lokale/regionale arbejdsmarkeds udfordringer og behov – og heller ikke med mål og prioriteter i vækst- og erhvervs politikken på både nationalt og regionale niveau.

En ny økonomisk incitamentsstyring af VEU-aktiviteter må sigte på at fremme jobbesættelser, jobomsætning og mobilitet samtidig med, at der på uddannelsesside bliver stærkere tilskyndelser til forpligtende samarbejde.

En stor del af AMU aktiviteten foregår i dag på erhvervsskoler, der har ungdomsuddannelse - og herunder især EUD - som hovedaktivitet, hvilket også afspejles i styring af skolerne både i forhold til den administrative ledelse og i forhold til den strategiske ledelse i skolernes bestyrelser. Erhvervsskolerne er – naturlig nok - institutioner domineret af deres ungdomsuddannelsesindsats på EUD og i de fleste tilfælde med et fravær af et voksenpædagogisk miljø, der har fokus på uddannelse af voksne kortuddannede. Det gælder ikke mindst aktuelt, hvor erhvervsskolerne står med store udfordringer i forhold til implementering af den ny EUD-reform. AMU bliver på stadig flere skoler reduceret til en marginal forretningsmulighed og ikke brugt som et aktivt uddannelsesprogram for voksne i forhold til aktuelle kompetenceudfordringer og omstillingsproblemer på arbejdsmarkedet.

AMU's marginale betydning på erhvervsskolerne kan også aflæses i mange skolers organisering af deres samlede uddannelsesindsats. Her kan det være svært at få øje på AMU som et uddannelsesprogram, og det kan være svært at se et entydigt ledelsesmæssigt fokus og ansvar på AMU.

De styringsmæssige udfordringer i forhold til AMU's voksenuddannelsesindsats – og herunder den begrænsede ledelsesmæssige og strategiske fokus på AMU opgaven på erhvervsskolerne - var væsentlige begrundelser bag dannelsen af VEU-Centrene. Hertil kom et ønske om, at VEU-Centrene skulle skabe bedre rammer for uddannelsesløsninger, hvor AMU's voksenuddannelsesindsats kunne kombineres med den almene voksenuddannelsesindsats, og hvor VEU-Centrene skulle være en organisatorisk ramme for et bedre samspil med den uddannelsesindsats, der initieres med udgangspunkt i henholdsvis beskæftigelsespolitikken og erhvervspolitikken.

VEU-Centrenes opgaveløsning har generelt haft svært ved at leve op til de ambitiøse politiske mål, der blev formuleret i forbindelse med lovens vedtagelse. Hovedproblemet er, som EVA har påpeget i de evalueringer, de har lavet om VEU-Centrene, at "VEU-centrene er sat i verden for at løse en række komplekse opgaver, men er udstyret med et svagt ledelsesmandat". Konsekvensen er, at VEU-Centrene ikke har haft styringsmæssige muligheder for at overvinde enkeltinstitutionernes (økonomiske) egeninteresser, og VEU-Centrene har også kun i meget begrænset omfang været en institutionel ramme for en bedre koordinering med initiativer i beskæftigelsessystemet og vækst- og erhvervssystemet.

Men de udfordringer, der er formuleret i de politiske mål for VEU-Centrene, eksisterer fortsat og skal løses - både for at sikre en mere kvalificeret service for brugerne og for at udnytte de samlede ressourcer, der bruges på kompetenceudviklingen af arbejdsstyrken, mere optimalt. Et forpligtende institutionelt samarbejde mellem alle relevante aktører, der har fokus på voksnes kompetenceudvikling og servicering af virksomhederne er nødvendigt for at levere et kvalificeret modspil til markedsgørelsens pres på skolerne, der forøger fragmenteringen af den samlede VEU-indsats. Og som i sidste instans vil være med til at segmentere arbejdsmarkedet yderligere.

## **7.2. Siloorganisering**

AMU's uddannelsesindsats skal spille bedre sammen med den kompetenceindsats og virksomhedsservice, der initieres med udgangspunkt i beskæftigelsespolitikken og erhvervspolitikken. Det må være en central sigtelinje.

De forskellige politikområder har hver for sig centrale opgaver, men samtidig gælder, at alle tre områder har fokus på virksomheder og kompetenceudvikling i arbejdsstyrken. Med forskellige indfaldsvinkler og forskelligt regel- og finansieringsgrundlag iværksætter de tre områder kompetenceudviklingsinitiativer rettet mod virksomheder og medarbejdere, men i de fleste tilfælde helt ukoordineret og ikke så sjældent i konkurrence med hinanden. Det producerer let kontraproduktive resultater. Samtidig peger flere analyser på nødvendigheden af, at de forskellige indsatsområder må spille bedre sammen, for at arbejdsstyrkens kompetencer udvikles, så de

matcher lokale, regionale og nationale politiske mål og indsatsområder. Både på kort sigt og mere langsigtet.

Hos de mange institutioner og aktører inden for de tre politikområder ligger en stor viden om bl.a. virksomhedsudvikling, brancheforskydninger, teknologiudvikling, vækstområder, innovation, arbejdskraftefterspørgsel, kompetenceafdækning, realkompetencevurdering og uddannelsesvejledning. Men denne viden er ofte indkapslet i de enkelte systemer og bruges ikke systematisk af andre aktører.

De systemer, der skal spille sammen for at sikre kvalificeret arbejdskraft, er, hvad angår styring, organisering og finansiering, meget forskellige, hvilket ofte resulterer i incitamentsbaserede barrierer for samspillet. Resultatet er silo-tænkning og manglende evne og villighed til at indgå i egentlige forpligtende samarbejder. Erfaringsmæssigt har det været svært både på et centralt politisk og administrativt niveau og på et mere lokalt operationelt niveau at samtænke og integrere de forskellige aktørers kompetencestrategier for voksne.

Set fra brugernes side betyder den manglende koordinering, at mange borgere og virksomheder oplever, at forskellige offentlige aktører hver for sig tilbyder ydelser og projekter, der sigter på at forbedre virksomhedernes effektivitet og produktivitet gennem en forbedring af medarbejdernes kompetencer. Nogle gange tilbyder forskellige offentlige aktører stort set det samme, men på forskellige vilkår – f.eks. i forhold til finansiering. Andre gange tilbyder de forskellige aktører offentlig støtte til aktiviteter, som allerede er igangsat og finansieret af andre kanaler – f.eks. i forhold til at fremme samspillet mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner. For at fremme det regionale og mere lokale samspil er der oprettet forskellige fora, hvor uddannelsessystemet og de regionale aktører har mulighed for at mødes for at afstemme forventningerne til hinanden. Men med enkelte undtagelser bruges disse fora ikke til en reel, forpligtende koordinering og afstemning af strategier – og i en række tilfælde udnyttes muligheder for at mødes slet ikke.

Den manglende koordinering og fælles målretning af indsatserne betyder også, at de mange igangsatte projekter, der er målrettet et udbygget og forbedret samspil mellem de mange aktører sjældent fører til, at aktørerne reelt ændrer adfærd og fornyr opgaveløsningerne. Og når den ønskede adfærd udebliver, igangsættes endnu et nyt projekt for at opnå de ønskede resultater. Resultatet er, at rigtig mange ressourcer bindes i en næsten uendelig række af projekter, der fører til for lidt systemisk forankring og forandring.

Behovet for koordinering og bedre samspil er ikke nyt, men behovet er forstærket igennem de senere år - ikke mindst i lyset af de skærpede krav på et meget foranderligt arbejdsmarked. Kompetenceudvikling af arbejdsstyrken er i fokus for at kunne øge produktivitet, skabe vækst og beskæftigelse på et stadig mere konkurrenceudsat arbejdsmarked og for at undgå udstødning fra arbejdsmarkedet på grund af forkerte eller for dårlige kompetencer.

Der er behov for at koordinere og optimere den samlede offentlige politiske indsats på kompetenceområdet for voksne i arbejdsstyrken – både for at skabe større kvalitet, effekt og virkning af indsatsen i forhold til samfundets og brugernes behov og for at sikre en bedre samlet udnyttelse af de mange ressourcer, der oftest ukoordineret sættes i spil på politikområderne.

### **7.3. Hvad er løsningen?**

Bløde hensigtserklæringer om koordinerende samarbejde mellem udbydere af AMU og etablering af diverse koordineringsfora med aktører fra beskæftigelsessystemet og erhvervsfremmesystemet med noget uklare formål og ansvar er ikke nok til at kunne håndtere systemforskellene og de noget modstridende incitamentsstrukturer – og det er heller ikke nok til at sikre et konstruktivt og engageret medspil med repræsentanter fra virksomheder og arbejdsmarkedets parter.

Konkret bør der derfor sikres *forpligtelser og incitament*er til at fastholde og udvikle et gensidigt forpligtende samarbejde med henblik på at:

- Sikre AMU-udbud – kvantitativt som kvalitativt - af relevante uddannelsesmuligheder i forhold til regionale og lokale behov
- Sikre stærkere AMU-faglige miljøer med en større viden- og erfaringsdeling
- Sikre bedre kvalitet og større effekt og virkning af AMU-aktiviteterne
- Sikre AMU som et strategisk indsatsområde med fokus på prioriterede områder i forhold til arbejdsmarkedets behov. Indsatser for beskæftigede og for ledige må ses i et samlet perspektiv, som flexicurity-systemets trædestene giver klar kontur af.
- Koble nationale, regionale og lokale uddannelsespolitiske målsætninger med vækstpolitiske og beskæftigelsespolitiske mål og prioriteringer
- Sikre bedst mulig udnyttelse af ressourcerne
- Sikre dialog om udviklingsbehov og koordinere analysearbejde mellem alle interessenter
- Prioritere og målrette de samlede forsøgs- og udviklingsmidler



- Styrke og koordinere det virksomhedsopsøgende arbejde – bl.a. ved at professionalisere rådgivning og vejledning og ved at etablere et fælles CMR-system
- Sikre en mere ambitiøs og sammenhængende brug af realkompetencevurdering både i forhold til uddannelse og i forhold til job, beskæftigelse og udvikling af den enkelte virksomheds produktivitet
- Sikre opsamling og spredning af gode erfaringer - bl.a. fra forsøgs- og udviklingsarbejdet - og i fællesskab arbejde for at implementere nødvendige systemændringer, der skaber bedre rammer for at udnytte de gode erfaringer.

For at opnå et mere velfungerende system skal AMU's institutionelle forankring og det styringsmæssige ansvar grundlæggende ændres således, at AMU og andre VEU aktiviteter primært fra det almene voksenuddannelsesområde samles i 8 – 15 *Uddannelses- og arbejdsmarkedscentre (UAC)*. Det endelige antal og den geografiske afgrænsning fastlægges i en struktur, der bedst muligt flugter med de "naturlige" arbejdskraftoplunde i UAC's dækningsområde og vækstfora. I forbindelse med oprettelse af uddannelses- og arbejdsmarkedscentre nedlægges de nuværende VEU-centre og Regionale Arbejdsmarkedsråd.

UAC får ansvaret for prioritering, planlægning, dimensionering og evaluering af indsatsen i forhold til AMU's målgrupper inden for centralt udmeldte mål og rammer - og med udgangspunkt i prognoser for kompetenceudviklingsbehov for beskæftigede og ledige i regionen.

UAC indkalder ønsker fra uddannelsesinstitutionerne om uddannelsesmuligheder – også med fokus på opfyldelse af eksisterende velfungerende samarbejdskontakter mellem virksomheder og konkrete uddannelsesinstitutioner.

UAC udarbejder mål for kompetenceudvikling og forventede virkninger og effekter og fordeler rammer, uddannelsesmuligheder til uddannelsesinstitutioner sammen med klare forventninger til kvalitet og effekt i uddannelsesindsats – og UAC er ansvarlig på opfølgning vedrørende kvalitet, effekt og virkninger.

De enkelte skolers opsøgende arbejde over for virksomheder koordineres af UAC, der også planlægger og gennemfører opsøgende arbejde over for virksomhederne som et reelt samarbejde mellem beskæftigelses-, uddannelses- og vækst- og erhvervsfremmesystemerne, således at virksomheden oplever en mere sammenhængende offentlig servicering.

De mange virksomheder, der allerede i dag har en målrettet og professionaliseret plan for kompetenceudvikling af deres medarbejdere og som har et velfungerende samspil med uddannelsesinstitutioner, skal sikres en direkte og ekspedit dialog med de relevante uddannelsesinstitutioner.

*Driftsfinansieringen af AMU - og udvalgte områder fra den grundlæggende almene voksenuddannelse (samt eventuelt andre VEU aktiviteter) samt finansieringen af lediges uddannelsesaktiviteter i de formelle uddannelsesprogrammer - lægges ud til UAC, der så – efter UAC-Rådets behandling - entrerer med skolerne som leverandører af kompetenceaktiviteter. For at sikre skolerne frihedsgrader til at stabilisere driften og afsætte ressourcer til udviklingsformål, er det afgørende, at en stor del af finansieringen sker som rammebevilling.*

Ansvar for prioritering, dimensionering af uddannelsesindsatsen placeres i UAC, som også skal have et særligt ansvar i forhold til implementering af politiske målsætninger og centralt prioriterede indsatser. Ansvar for udvikling af kvaliteten i uddannelsesaktiviteterne – herunder kvaliteten i samspillet med virksomhederne – placeres i UAC, men udøves selvfølgelig i et tæt samspil med de relevante uddannelsesinstitutioner og andre relevante aktører

Et velfungerende UAC vil kræve et stærkt ledelsesmæssigt mandat over for de deltagende skoler og øvrige aktører, således at det ikke er de enkelte institutioners og aktørers (økonomiske) egeninteresse, der bestemmer prioritering og udbud – men hensyn til arbejdsmarkedets behov for kompetencebaseret vækst og udvikling.

Den overordnede politiske og strategiske styring af UAC sker i et *UAC-Råd* med en lovgivningsbestemt og forpligtende aktørinddragelse – fra uddannelsessystemet og repræsentanter fra beskæftigelsessystemet, erhvervsservice og repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter (ikke som repræsentanter for konkrete skoler).

UAC-Rådet understøttes af et *eget sekretariat*, der også medvirker til at sikre den nødvendige koordinering mellem erhvervs-, uddannelses- og beskæftigelsesindsatsen, og samtidig også får ansvar for at drifte en neutral og professionaliseret voksenvejledningsindsats i forhold til voksnes kompetence- og uddannelsesønsker. Virksomheder og enkeltpersoner, som finder AMU og andre VEU-tilbud uoverskuelige, og som måske har komplekse uddannelsesbehov, der ikke kan løses af en enkelt skole, skal via denne voksenvejledningsindsats sikres en tydelig og enkel indgang til uddannelsessystemerne og øvrige relevante offentlige virksomhedsservicesystemer.

Revitalisering og fornyelse af VEU og AMU må være et afgørende element i at få gjort alle til "vindere" på fremtidens arbejdsmarked.

**Mads Peter Klindt**, Lektor, Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA), Aalborg Universitet

**Villy Hovard Pedersen**, Uddannelsesdirektør indtil 2011 i Undervisningsministeriet med ansvar for AMU-området, tilknyttet CARMA

**Morten Lassen**, Lektor, Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA), Aalborg Universitet

**Henning Jørgensen**, Professor, Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA), Aalborg Universitet

**Preben Buchholt**, Direktør indtil 2014 i Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen, Aalborg Kommune, tidligere i to perioder direktør i Arbejdsmarkedsstyrelsen

Aalborg, 25-01-2017