
KANDIDATSPECIALE



31. MAJ 2022

JOHANNES STØRUP
Studie nr. 20172889
Tlf. 21942771

Abstract

By 2030, Denmark will need approximately 99.000 skilled workers. This is not news. In fact, in 2010 several stakeholders pointed out the problem and it has been part of the political agenda ever since. The lack of vocationally trained students is not the only problem Denmark is facing. Several reports claim that more and more students are failing to complete their vocational education with fewer students getting an apprenticeship at the same time. Therefore, the Danish government made it a priority to make sure that more vocational students get an apprenticeship earlier. In 2020 the Danish ministry of education formed a new labor settlement called: *Trepartsaftalen 2020*, in which they gave the vocational schools full responsibility for securing all future apprenticeships for the students. Until now this has been the student's responsibility. Along with the responsibility, the ministry changed the reward system for all vocational schools. Before the settlement, every school got rewarded for the number of students that finished their education but now the schools only get rewarded for the number of students who has an apprenticeship before the 12th week of the second main semester. In *Trepartsaftalen 2020*, the ministry labeled 121 million Dkr. for this task, but instead of giving these resources to the schools, they have been giving them to the social partners. Normally the social partners' main task is to develop and qualify teaching materials, but now they have been assigned the task of deciding which schools should receive resources for the apprenticeship-enhancing task.

Stakeholders in the vocational schools have questioned the division of responsibility, the change of the reward system, and the distribution of the resources. This research project examines what the employees of a vocational school think about these questions. It does so by interviewing 6 employees from TECHCOLLEGE which is one of the largest vocational schools in Denmark. Among the interviewed is the director of TECHCOLLEGE, five leaders of education, and a chief consultant. The purpose has been to describe how they feel about the changes of the *Trepartsaftalen 2020* and especially if their relationship with the social partners has been affected by it. The research project's hypotheses aim to examine the effect of increased use of NWS and NPM management (through the settlement), on the employee's opportunities for action.

It was found that the increased performance and responsibility management (NWS) affected the organization's culture, and if the employees found it controlling. Likewise, the change in the reward system, which can be seen as NPM management, raised concern among the education leaders. Therefore, it can be concluded to some extent that the labor settlement deprives the employees of the opportunity to act.

According to the relationship between the social partners and the vocational schools, the conclusion is not so clear. The research has found that the social partners' number of resources has a big say in the relationship with the schools – before and after Trepartsaftalen 2020. The relationship between the school and the social partners with enough resources has not been affected by the settlement. However, the research finds that the relationship between the school and the social partners that lack resources has indeed been damaged by the settlement.

Indholdsfortegnelse

1. Problemfelt	5
1.1 Projektets opbygning	10
2. Teori & baggrundviden	11
2.1 Variationer af erhvervsuddannelsessystemer.....	11
2.2 Det danske erhvervsuddannelsessystem og den korporative model.	13
2.2.1 De faglige udvalg	16
2.3 New Public Management (NPM)	17
2.3.1 Incitament styring.....	19
2.3.2 Kritik af NPM.....	21
2.4 Neo-Weberian State (NWS)	22
2.5 Trepartsaftalen 2020 som et produkt af NWS og NPM.....	25
2.6 Hypoteser og operationalisering	27
3. Metode	28
3.1 Forskningsdesign og kvalitetskriterier.....	28
3.1.2 Kvalitativ metode og case.....	29
3.2 Valg af case	30
3.3 Kvalitative interviews	31
3.3.1 Interview 1	33
3.3.2 Interview 2.....	34
3.4 Validitet og reliabilitet.....	36
3.5 Analysemetode	37
4. Analyse	39
4.1 Interview 1	39
4.1.2 NWS-styring.....	39
4.1.3 De faglige udvalg	41
4.1.4 NPM-styring	45
4.2 Delkonklusion 1	49
4.3 Interview 2	50
4.3.1 NWS-styring.....	50
4.3.2 De faglige udvalg	54
4.3.3 NPM-styring	63
4.4 Delkonklusion 2	70

5. Diskussion	71
5.1 Den teoretiske diskussion	71
5.2 De to hypoteser	72
5.1 Forholdet til de faglige udvalg	74
6. Konklusion	76
7. Perspektivering	77
8. Litteratur	79

1. Problemfelt

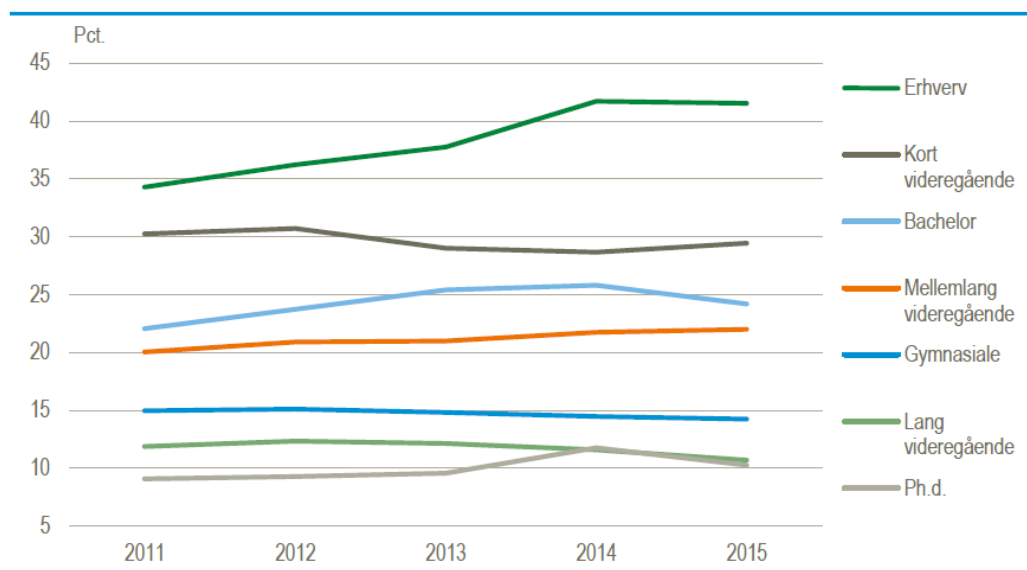
"Vi skal bruge erhvervsuddannelserne som en løftestang for den grønne omstilling. (...) virkeligheden er den, at store årgange af faglært arbejdskraft går på pension lige om lidt. Og vi har ikke nok nyuddannede til at erstatte dem. Kun hver femte elev, der forlader folkeskolen, søger direkte ind på en erhvervsuddannelse. Det er langt fra det mål, som et bredt flertal i Folketinget har sat".

Sådan lød ordene i Mette Frederiksens tale til folkettinget d. 2. juni 2021. Dermed kunne det atter konstateres, at Danmark mangler erhvervsuddannet arbejdskraft til nutidens og fremtidens arbejdsmarked. For opråbet om mangel på erhvervsuddannede er ikke en nyhed. I 2010 skrev Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (AE), at Danmark frem mod 2019 ville komme til at mangle 45.000 erhvervsuddannede, og at tabet derfor ville være omkring 29 mia. kr. (Dahlskov 2010)

Disse tal er siden 2010 kun vokset, og manglen på erhvervsuddannede er derfor på sit højeste nogensinde (Breinstrup, 2022). I AE's nyeste rapport fra marts 2021 fremskønnes det, at der i 2030 vil mangle 99.000 erhvervsuddannede til det danske arbejdsmarked. Samtidig vil der være et overskud af ufaglært arbejdskraft på 59.000 personer og et overskud af akademikere på 25.000 personer. Der vil også mangle personer med korte og mellemlange videregående uddannelser. Hvis ikke der handles kan denne ubalance medføre højere ledighed og lavere løn for visse grupper af mennesker (Jensen, 2021).

Manglen på erhvervsuddannede er ikke det eneste problem, regeringen står overfor. Danmark Statistik har for nyligt offentliggjort en analyse der fortæller, at flere og flere unge springer fra deres erhvervsuddannelse. Figuren nedenfor illustrerer dette:

Figur 1: Diagram over elevårgange og frafaldsprocenten for disse



Kilde: statistikbanken.dk/genmf10

Grafen ovenfor viser, at ud af de knap 45.800 elever, der i 2015 påbegyndte erhvervsuddannelse, var der hele 42 % af disse, der i løbet af fem år stoppede på uddannelsen. Dette er en stigning på 7 procentpoint sammenlignet med 2011-årgangen.

Regeringen står altså med et todelt problem, der viser et historisk højt frafald blandt elever, og en fremtid der kalder på flere erhvervsuddannede end. Kurven ovenfor, der indikerer et frafald fra erhvervsskolerne skal knækkes - samtidig med, at markant flere skal vælge en erhvervsuddannelse. Dertil vides det, at det næsten kun er halvdelen af de studerende, der har en læreplads ved afslutningen af grundforløbet, og alt for mange ikke fortsætter på hovedforløbet. Resten af disse unge overgår i stedet til erhvervsskolernes skoleoplæringscenter som erstatning til en "rigtig" læreplads (Trepartsaftalen 2020).

Det danske erhvervsuddannelsessystem er af eksperter tidligere omtalt som et meget robust system (Busmeyer 2012). Denne omtale harmonerer ikke med de problemer, som er beskrevet ovenfor. Robustheden tilskrives den danske korporative model og administrative struktur, der for mange er defineret ved, at flere sociale aktører inden for arbejdsmarkedet, er med til at definere og implementere arbejdsmarkedspolitik. Desuden bygger denne model på tillid til de fagprofessionelle, der arbejder på uddannelsesinstitutionerne.

På trods af disse anerkendelser virker de nuværende problemstillinger for store, og derfor var det ikke nogen overraskelse, at regeringens trepartsaftale fra 21. november 2020 havde erhvervsuddannelserne som omdrejningspunkt. Ved en trepartsaftale er det arbejdsmarkedets parter, der sammen med den siddende regering fastlægger rammevilkår og ændringer for arbejdsmarkedet. Disse parter består oftest af Dansk Arbejdsgiverforening, der repræsenterer arbejdsgivere, og Fagbevægelsens Hovedorganisation, der repræsenterer arbejdstagere. Regeringen sikrer efterfølgende, at aftalen bliver omsat til lovforslag, som bliver underkastet politisk behandling i Folketinget (Høgedahl & Jørgensen 2017).

Omdrejningspunktet for Trepartsaftalen 2020 var som sagt erhvervsuddannelserne, hvor særligt erhvervsskolerne kom i fokus. For at imødekomme de ovennævnte problemstillinger har arbejdsmarkedets parter og regeringen, for første gang nogensinde, givet erhvervsskolerne entydigt ansvar for, at flere elever får en læreplads. Ansvar for dette har førhen været hos den enkelte elev, men nu gives det altså videre til erhvervsskolerne:

”Der skal ved 15. undervisningsuge i grundforløbets 2. del være indgået aftaler for 60 pct. af eleverne. Der skal ved 20. undervisningsuge i grundforløbets 2. del være indgået aftale for 80 pct. af eleverne.” (Trepartsaftalen, 2020)

I aftalen følger der to deadlines for, hvornår disse måltal skal efterleves. For de uddannelser, hvis måltal ligger mere end 10 procentpoint under målet i baseline-året (2019), gælder en indfasningsperiode på 3 år. De uddannelser, som ikke er omfattet af indfasningsordningen, vil således første gang skulle opfylde måltallet i 2022 målt samlet for hele året, og der føres tilsyn for første gang i 2023. Børne- og Undervisningsministeriet fører tilsynet, og det foregår på følgende måde: Først udtages de 22 uddannelsesudbud, som ligger længst fra deres respektive måltal, målt i procentpoint. Herefter udtages de 22 uddannelsesudbud, hvor flest elever (målt i antal) mangler en læreplads i forhold minimumsantallet.

Hvis erhvervsskolerne ikke lever op til de forventede måltal, kan disse blive straffet med sanktioner og påbud. Eksempelvis i form af delvis tilbageholdelse af institutionens tilskud, jf. §30 i bekendtgørelse af lov om institutioner for erhvervsrettet uddannelse (STUK orientering, 2021). Sideløbende med det øgede ansvar har ministeriet afskaffet erhvervsskolernes færdiggørelsestaxameter:

"1) Færdiggørelsestaxameteret på erhvervsuddannelsernes grundforløb afskaffes.

2) Det generelle praktikpladstaxameter reduceres med 10 pct.

3) Bonus for indgåelse af lærepladsaftaler under grundforløbet forhøjes svarende til provenuet fra de to første punkter, hvilket indebærer en tidobling for de fleste uddannelser." (Børne- og undervisningsministeriet, 2021)

Det forhenværende system hed *Færdiggørelsestaxameteret* og er tilsvarende det, som HTX-, STX- og HHX-uddannelser belønnes efter. Med denne taxameterordning er det antal elever, der færdiggør sin uddannelse, der er afgørende for, hvor mange penge uddannelsesinstitutionen for udløst. Som det ses ovenfor, afskaffes dette system for erhvervsskoler pr. 1. januar 2022 og afløses i stedet af en bonusordning, hvor det nu er antal lærepladsaftaler efter grundforløb 2, der er afgørende for erhvervsskolernes belønningen.

For at nå de opstillede målsætninger, har regeringen besluttet at afsætte en økonomisk ramme af AUB-midler (Arbejdsgivernes Uddannelse bidrag) på 121 mio. kr. i 2021 og 119 mio. kr. i 2022. Disse økonomiske incitamenter skal fremme det lærepladsunderstøttende arbejde: "*Det er intentionen med midlerne, at disse skal understøtte det lærepladsunderstøttende arbejde, søgning og kvalitet på erhvervsuddannelserne*" (Trepartsaftalen 2020). Her er det dog vigtigt at pointere, at midlerne ikke tildeles erhvervsskolerne, men i stedet til de faglige udvalg, der knytter sig til de forskellige erhvervsuddannelser: "*Det enkelte faglige udvalg beslutter, hvordan midlerne anvendes bedst, herunder fordeling mellem erhvervsskoler og fagligt udvalg*" (Trepartsaftalen 2020). Hver af de over 100 erhvervsuddannelser er styret af faglige udvalg, som er sammensat af arbejdsgivere og arbejdstagere fra det pågældende uddannelsesområde. De faglige udvalg beslutter rammerne for uddannelsen - herunder kompetencemål og undervisningskriterier (Uvm.dk, 2022).

For at erhvervsskolerne kan få del i AUB-midlerne, skal de faglige udvalg altså først beslutte, om midlerne i det hele taget skal gå til erhvervsskolerne, eller om de selv vil beholde og anvende midlerne. Eksempelvis kan de faglige udvalg selv ansætte konsulenter eller et PR-bureau, hvis de mener dette er den mest effektive løsning. Hvis de beslutter, at midlerne skal gå til erhvervsskolerne, åbner de en ansøgningsrunde, hvor erhvervsskolerne kan søge

om midlerne til forskellige lærepladsopsøgende projekter. I trepartsaftalen står der: "Det er hensigten, at der i foråret 2021 indkaldes ansøgninger fra de faglige udvalg om ønsker til bevillingen" (Trepartsaftalen 2020). Udover at beslutte, hvordan AUB-midlerne skal anvendes, skrives det, at de faglige udvalg skal spille en markant styrket rolle i forhold til målsætningen om flere lærepladser og øget tiltrækning af elever. Dog pointeres det ligeledes, at de faglige udvalg fremadrettet har uforandret ansvaret for, at der godkendes lærepladsvirksomheder. De faglige udvalg har med andre ord ikke det samme på spil som erhvervsskolerne, der vil eksempelvis ikke blive ført tilsyn på baggrund af deres arbejdsindsats.

Ansvarsfordelingen, som trepartsaftalen lægger op til, har mødt kritik i pressen. Eksempelvis mener Søren Heisel, der er forbundssekretær i 3F, at ansvaret og indsatsen i stedet skal ligge hos arbejdsmarkedets parter i de faglige udvalg. Ole Heinager, der er formand for DEG-L (Danske Erhvervsskoler og -gymnasier – Lederne) har ligeledes udtrykt utilfredshed over, at det er de faglige udvalg, der råder over AUB-midlerne og ikke erhvervsskolerne selv:

"Flere medier har fejlagtigt fået det indtryk, at erhvervsskolerne får tilført 500 millioner kroner om året. Det er desværre ikke tilfældet. Som vi læser aftalen, er alle midler gået til de faglige udvalg, ministeriet og virksomhederne. Det er såmænd rimeligt nok, hvis ikke det var fordi, at erhvervsskolerne blev pålagt en betydelig mængde nye opgaver, mål og ansvar. Det er der ikke afsat finansiering til" (Uddannelsesbladet.dk, 2020).

På baggrund af problemfeltet hersker der nogle centrale spørgsmål. Hvad mener erhvervsskolerne om Trepartsaftalen 2020, deres entydige ansvar, og det faktum at de faglige udvalg har fået midlerne? Har ansvarsfordelingen i Trepartsaftalen 2020 påvirket forholdet mellem erhvervsskolerne og de faglige udvalg? Er New Public Management (NPM) og Neo-Weberian State (NWS), i form af trepartsaftalen, med til at påvirke den korporative model og den fagprofessionelle styring?

Med disse spørgsmål som grundlag lyder min problemstilling således:

Hvilken betydning har Trepartsaftalen 2020 for forholdet mellem erhvervsskolerne og de faglige udvalg?

1.1 Projektets opbygning

For bedst muligt at kunne svare på min problemformulering, er det nødvendigt først at redegøre for det danske erhvervsuddannelsessystem. Der vil derfor blive præsenteret en kort historisk gennemgang af det danske erhvervsuddannelsessystem og den korporative model. Med denne redegørelse ønskes det at give læseren en bedre forståelse af, hvilke aktører, der spiller en central rolle i systemet, og hvad der kendetegner denne. Der vil ligeledes blive sat fokus på andre vekseluddannelsessystemer¹ rundt i verden, og hvordan det danske system differentierer sig.

Det teoretiske afsnit vil have fokus på de styringsmetoder, der benyttes i NWS og NPM. I sammenhæng med dette vil det fremstilles, hvorfor trepartsaftalen er et produkt af NWS og NPM. For at svare fyldestgørende på problemformuleringen vil der, på baggrund af det teoretiske grundlag, opstilles to hypoteser.

Efterfølgende vil det metodiske afsnit give en gennemgang af projektets interviews og forskningsdesign. Herunder en beskrivelse af valg af case og en gennemgang af de forskellige interviewformer samt udvælgelsen af interviewpersoner.

Analysen vil bestå af to interviews, hvor interviewpersonernes svar vil blive analyseret og fortolket. Her vil den fremførte teori benyttes til at underbygge respondenternes svar.

De sidste del af projektet består af diskussion, konklusion og perspektivering. Først diskuteres analysens resultater sammen med andre relevante udtalelser og problemstillinger, der måtte komme frem i de to interviews. Efter analysen vil der følge en konklusion af de to hypoteser og problemstillingen. Afslutningsvis vil der komme et kort perspektiveringsafsnit, der på baggrund af projektets resultater, vil give inspiration til videre forskning.

¹ *Det danske vekseluddannelsessystem* bygger på, at elever skiftevis går i skole og er i praktik hos en virksomhed. I alt bruger elever ca. 50-70% af sin studietid på en erhvervsskole og de resterende 50-30 % i praktik (Busmeyer 2012, s.184).

2. Teori & baggrundsviden

Det følgende afsnit vil beskrive det teoretiske grundlag, der senere i projektet bruges til at forklare projektets empiri. Først i afsnittet gives der en gennemgang af forskellige erhvervsuddannelsessystemer med særligt fokus på det danske. Endvidere gives der et overblik over den administrative struktur af det danske erhvervsuddannelsessystem, og særligt hvilken rolle de faglige udvalg spiller. Slutteligt vil NPM og NWS præsenteres, der ligger til grund for projektets hypoteser.

2.1 Variationer af erhvervsuddannelsessystemer

Model 1: Variationer af erhvervsuddannelsessystemer

Table 2.1 Variations in vocational training systems

	Firm involvement low	Firm involvement high
	Schools dominant; apprenticeships play a supplementary role	Apprenticeships dominant; schools play a supplementary role
State commitment low Noncertified, nonportable skills	Great Britain, United States General skills/education Some in-firm practical training Few apprenticeships	Japan Segmentalist system
State commitment high Certified, portable skills	France, Sweden Schools dominant; some apprenticeships for highly skilled workers	Germany Dual system of schools and apprenticeships Denmark

Kilde: Busmeyer (2012, s. 45)

Ovenstående model giver et overblik over de typiske erhvervsuddannelsessystemer, og hvad der kendetegner disse. Overordnet set skelner modellen mellem to faktorer, der har betydning. Denne ene faktor er høj eller lav grad af *engagement fra staten*, og den anden er høj eller lav grad af *engagement fra virksomheder*. Udover dette beskrives det ligeledes, hvad der er kendetegnet ved enten høj eller lav grad af statslig eller virksomheds engagement. Modellen beskriver, at systemer med lav statslig engagement producerer erhvervsuddannede, der ikke har nogle godkendte certifikater, og som derfor ikke kan

overføre deres kompetencer til andre jobs, end det de er uddannet i. Det modsatte gør sig gældende for systemer med højt statsligt engagement. I forhold til virksomhedsfaktoren beskriver modellen, at ved de systemer, hvor der er lav virksomhedsengagement, er det skoleaktivitet (teoretisk viden), der er dominerende, og dermed hersker der lav grad af praktisk viden. Modsat er der i systemer med høj virksomhedsengagement ikke meget skoleaktivitet, men til gengæld en høj grad af praktisk viden. Modellen giver ligeledes et billede af forskellige landes erhvervsuddannelsessystemer, og hvad der kendetegner disse ud fra ovenstående faktorer. Eksempelvis ses det, at det japanske system er kendetegnet ved højt virksomhedsengagement og lav statsligt engagement.

Modsat ses det, at det amerikanske system er kendetegnet ved både lav grad af statslig- og virksomhedsengagement. Her fordrer kulturen, at du møder op på en byggeplads, og lærer tingene hen ad vejen. Anderledes ser det ud for det danske system, hvor modellen illustrerer, hvorfor vores system udefraset er robust. Det danske system er nemlig kendetegnet ved både at have en høj grad af statsligt og virksomhedsengagement, som det danske vekseluddannelsessystem bygger på. Her får de studerende altså muligheden for både at tilegne sig høj teoretisk og praktisk viden, der dermed gør dem robuste til et omskifteligt arbejdsmarked (Busmeyer 2012, s.145).

2.2 Det danske erhvervsuddannelsessystem og den korporative model.

Som nævnt ovenfor bliver det danske erhvervsuddannelsessystem ofte set på med beundring. Først og fremmest har det altid været kendetegnet ved at samfundets behov, fremfor store magtfulde virksomheder, hvilket eksempelvis kendetegner den tyske model. Denne prioritering har blandt andet medført et højt niveau af fleksibilitet og omstillingsparathed, som vi kender fra flexicurity og den danske model. Dette kommer til udtryk ved, at erhvervsuddannede i Danmark har flere certifikater, og dermed kan bidrage til flere dele af arbejdsmarkedet. Udover dette tilbydes der mange muligheder for efteruddannelse, hvor man hurtigt kan gøre sig aktuel for arbejdsmarkedets behov, hvis efterspørgslen skulle ændre sig.

Som det nævnes i problemfeltet, kan det danske erhvervsuddannelsessystem anses som et eksempel på den korporative model. Heywood (2013) definerer den korporative model således:

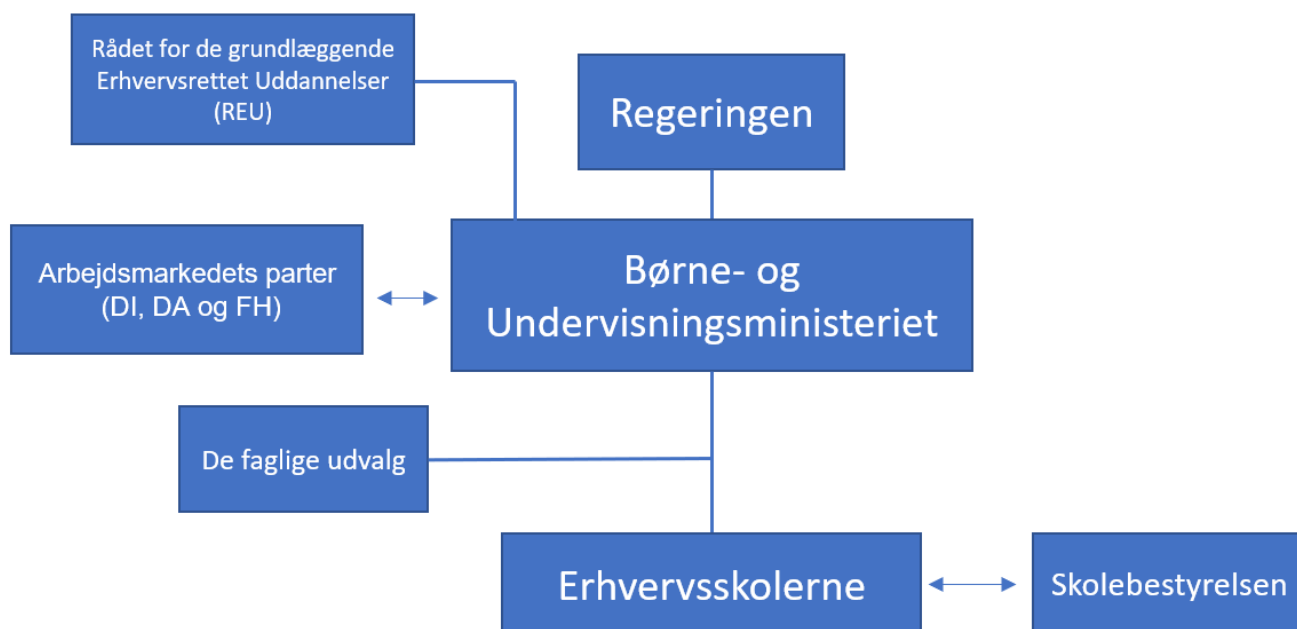
Corporatism is a social theory that emphasizes the privileged position that certain groups enjoy in relation to government, enabling them to influence the formulation and implementation of public policy (Heywood 2013, s.251)

Korporatisme er en teori, der sætter fokus på styringsformen, hvor etablerede interessegrupper får indflydelse i formuleringen og implementeringen af offentlig politik. Nogle forskere mener, at denne styringsform er blevet dannet ved politisk-historiske episoder, hvor staten har været indblandet. Andre ser korporatisme som et generelt fænomen, der stammer fra tendenser i økonomisk og samfundsudvikling (Ibid, s.251). Med hensyn til det danske erhvervsuddannelsessystem kan begge forklaringer være rigtige. Systemet er kendetegnet ved en høj grad af involvering fra arbejdsmarkedets parter. Både Dansk Arbejdsgiverforening (DA) og Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH), har altid siddet med ved forhandlingsbordet, og denne involvering kan forklares ved Septemberforliget i 1937. Uden at gå i detaljer gav denne historiske begivenhed arbejdsmarkedets parter lov til selvstyre og derved at udforme arbejdsmarkedsrelateret politik uden markant indblanding fra folketinget. Dette selvstyre indebar ligeledes

politikudformning, der omhandlede erhvervsuddannelser, og derfor har arbejdsmarkedets partnere stadig en betydelig stemme i forhold til udformning og implementering af erhvervsuddannelsespolitikken. Dette sker gennem trepartsforhandlinger- og aftaler (Busmeyer 2012, s. 181).

Det skal dog også nævnes, at Socialdemokraterne som regeringsparti havde en betydelig rolle i udformningen af det danske erhvervsuddannelsessystem. I 1980'erne og -90'erne stod Danmark, som mange andre lande, over for massive demografiske og økonomiske forandringer, der gjorde det særlig svært at opretholde kvaliteten af erhvervsuddannelserne. Alligevel formodes det, at Socialdemokraterne formåede at holde arbejdsløsheden lav blandt unge, og sikre en kontinuerlig overgang fra skole til arbejdsmarked. Her fremhæves især det danske erhvervsuddannelsessystems administrative struktur (og dermed den korporative model) som årsagen til denne stabilitet. (Ibid, s. 180)

Model 2: Den administrative struktur af DDE



Kilde: Busmeyer (2012, s. 185)

Modellen ovenfor er en oversættelse af figur 7.1 i Busmeyer (2012), som illustrerer den administrative struktur af det danske erhvervsuddannelsessystem. Ministeriet er ansvarlig for erhvervsuddannelserne og rammesætter hvilke undervisningskrav, der skal opfyldes på erhvervsskolerne. Ministeriet er ligeledes ansvarlig for at godkende nye erhvervsskoler, og skabe nye kvalifikationer for erhvervsuddannede på baggrund af anbefalinger fra REU. REU består af repræsentanter fra arbejdsmarkedets interesseorganisationer, ministre fra regeringen, studenterorganisationer og minoritetsgrupper. Arbejdsmarkedets partnere er involveret ved, at de sammen med ministeriet sikrer sig, at arbejdsmarkedets nutidige og fremtidige behov bliver afspejlet i den førte politik. Eksempelvis gennem en trepartsaftale (Busmeyer 2012, s. 185). Det ses altså tydeligt, at mange sociale aktører har indflydelse på udformningen og implementeringen af politik, der omhandler erhvervsskolesystemet. Derfor kan man bestemt argumentere for, at det danske erhvervsuddannelsessystem er et symbol på den korporative model som Heywood (2013) definerer den. Nedenfor vil der redegøres for de faglige udvalg, da der lægges særlig vægt på denne aktør gennem projektet.

2.2.1 De faglige udvalg

De faglige udvalg beslutter kompetencemålene for uddannelserne og fastsætter i samarbejde med Børne- og Undervisningsministeriet rammerne for uddannelserne. Rammerne udfyldes lokalt af erhvervsskolerne i samarbejde med det lokale uddannelsesudvalg for den pågældende uddannelse. De lokale faglige udvalg består af arbejdsgivere og arbejdstagere fra den pågældende uddannelse, der er tilknyttet. Under deres bestemmelser hører blandt andet uddannelsernes varighed og struktur, herunder fordelingen af skoleundervisning og oplæringen på de forskellige uddannelser. De faglige udvalg bestemmer ligeledes rammerne for undervisningens og dens indhold. Herefter er det ministeriet, der fastsætter reglerne på baggrund af udvalgenes ønsker. Dertil har udvalgene til opgave at følge den erhvervsmæssige udvikling for hver uddannelse, og hvis nødvendigt etablere, omlægge og nedlægge uddannelser, der ikke findes aktuelle. De faglige udvalg træffer desuden afgørelser om godkendelse af oplæringsvirksomheder, særbestemmelser i uddannelsesaftaler og afkortning eller forlængelse af uddannelser. Det er ligeledes disse udvalg, der håndterer klagesager fra elever omkring skolens afgørelser. Udvalgenes bestemmelsesret skal udfoldes inden for lovgivningens rammer, herunder finansloven og de rammer, der er lagt for uddannelser i almindelighed (Uvm.dk)

Som det blev introduceret i problemfeltet, har de faglige udvalg fået tildelt en særlig rolle i Trepartaftalen 2020, hvorfor de som aktør er særlig interessant for projektet og for besvarelsen af min problemformulering. De faglige udvalg har nemlig fået til opgave at afgøre, hvordan trepartens AUB-midler bedst anvendes til lærepladsfremmende arbejde. Det vil sige, at de faglige udvalg har fuld rådighed over midlerne, og bestemmer derfor entydigt, hvilke erhvervsskoler, der får tildelt AUB-midler, og hvor mange de får. I forhold til besvarelsen af mine arbejdshypoteser er de faglige udvalg særligt interessante, fordi disse hidtil har været et symbol på korporatisme - men nu, med deres nye rolle, måske i stedet er blevet et symbol på NWS- og NPM-styring. For at kunne give et fyldestgørende svar, er det nødvendigt at undersøge, hvad erhvervsskolerne synes om de faglige udvalg og deres nye rolle.

2.3 New Public Management (NPM)

Det var Christopher Hood, der i sin artikel "A Public Management for All Seasons" (1990) for alvor beskrev forandringen af den offentlige sektor. Denne forandring havde været i gang siden 1980'erne, og der herskede da også andre betegnelser end Hoods *New Public Management* (NPM). Andre begreber, der vandt frem, var eksempelvis: *ny offentlig styring*, *det post-bureaukratiske paradigme* og *entrepreneurial government*. Kernen af disse forskellige begreber er dog den samme - nemlig et skift væk fra den traditionelle offentlige administration, til en model, der i høj grad baserer sig på markedsstyring, som trækker tråde til det private marked. Derfor har målet med NPM ofte været at skabe en bedre og billigere offentlig sektor (Grøn 2018).

NPM-betegnelsen blev som sagt et symbol på, hvordan den offentlige sektor skal reformeres for at opnå, at den virker bedre og koster mindre. Torfing (2017) beskriver NPM således:

"Sat på spidsen er logikken, at politikere formulerer performancekriterierne og lader lederne lede, blandt andet via økonomiske tilskyndelser". (Torfing 2017, s.42)

Endvidere skriver Torfing (2017), at man enten lader de offentlige ledere lede (*let the managers manage*) eller tvinger de offentlige ledere til at lede (*make the managers manage*). Den første mulighed ligger op til at give ledere et råderum og ressourcer, hvor den anden mulighed ligger op til en mere kontant metode, hvor der fokuseres på brugen af økonomiske incitament og sanktioner. At man fra statslig side, på den ene eller den anden måde, vil have ledere til at lede, er et tegn på decentralisering. Der hersker dog både centraliserings- og decentraliseringselementer i NPM. Hvis der kigges på den markedsfokuserede del af NPM, vil man opleve decentraliseringen, da man ønsker at producere offentlige "produkter", som eksempelvis flere erhvervsuddannede, uden politikere skal tage stilling til, hvordan det gøres. Men hvis man kigger på management-delen, vil der stadig være meget, der kan kategoriseres som centralisering. I hvert fald i forhold til målsætningsfastsættelse, hvor politikerne stadig skal styre, mens de decentrale ledere (men ikke medarbejderne) skal have rum til at opnå de politisk fastsatte mål (Torfing 2017, s. 49).

Et centralt værktøj, der ofte benyttes i markedsstyring, er økonomiske incitamenter. Fordi økonomisk-incitament styring er blevet en så vigtig del af offentlig styring, og ligeledes er at finde i Trepartsaftalen 2020, vil dette styringsværktøj blive uddybet nedenfor.

2.3.1 Incitament styring

"Et økonomisk incitament er en pengemæssig tilskyndelse til at udvise en bestemt adfærd"
(Andersen 2017, s.11)

Fra statens side har incitament styring, været en helt almindelig måde at regulere borgeres adfærd på, og det har ofte vist sig ved økonomiske tilskyndelser eller afgifter. Et godt eksempel er at få rygere til sløjfe tobak ved at lægge afgifter på cigaretter. På den anden side vil håndværkerfradraget tilskynde boligejere at renovere deres hus, fordi det er økonomisk fordelagtigt. Men økonomiske incitament er, som vi kan se ved trepartsaftalen, også blevet brugt som middel til at regulere offentlige eller semi-offentlige myndigheder.

Effekten af økonomiske incitament er blevet diskuteret af mange, og der påpeges ofte fire overordnede problemer ved denne form for styring. Det første problem omhandler det organisatoriske niveau, som incitamentet er rettet mod. Incitament er som disse er oftest rettet mod organisationen som helhed, og ikke den enkelte offentlige ansat, som derfor sjældent har en personlig interesse i at yde mere for den økonomiske gevinst. Det andet problem er, at det kan være svært at skabe troværdige økonomiske incitament i en offentlig sektor, hvor politikere eller regeringer skiftes ud. Det tredje problem er, at mange offentlig ansatte er professionelle i den forstand, at de har normer og prioriteringer, der modstrider de økonomiske incitament. Og sidst omhandler det fjerde problem, at der kan være ikke-økonomiske motiver, der er afgørende for, om organisationen kan ændre adfærd (Andersen 2017, s.12). Hvis der eksempelvis ikke er flere virksomheder, der vil tage imod lærlinge, kan erhvervsskolerne, på trods af økonomiske incitament, ikke få flere lærepladsaftaler. Eller hvis samfundet går fra høj til lavkonjunktur, og manglen på arbejdskraft derfor falder.

Andersen (2017) påpeger ligeledes, at incitamenters troværdighed er helt afgørende for, om de virker efter hensigten. Et troværdigt incitament defineres af Andersen ved, at det fremgår tydeligt, at belønningen for en given adfærd vil blive udløst. Jo mindre institutionerne kan regne med at få betaling, selvom betingelserne for dette er udfyldt, desto mindre troværdigt. Et eksempel på dette kunne være, at erhvervsskolerne ikke er sikre på om de kan få adgang til AUB-midlerne, hvilket gør incitamentet mindre troværdigt.

For at ændre en vis adfærd, er det ligeledes vigtigt, at de økonomiske tilskyndelser kan mærkes af dem, der øger en større indsats:

"Hvis de incitamenter, der er indbygget i, at en højere produktivitet belønnes med større bevillinger, ikke kan mærkes af centrale beslutningstagere og markarbejdere, er det mindre sandsynligt, at adfærden ændres" (Andersen 2017, s.62).

Andersen påpeger endda, at økonomiske incitamenter der synes utroværdige, kan have negative effekter:

"Manglende troværdighed kan altså ikke blot neutralisere effekten af et økonomisk incitament. Manglende troværdighed kan gøre, at det økonomiske incitament er kontraproduktivt" (Andersen 2017, s. 65)

Ifølge Andersen bør et økonomisk incitament, hvis det skal virke efter hensigten, være troværdigt, og gennemskueligt for de medarbejdere, der skal yde en større indsats. Det er ligeledes vigtigt, at de økonomiske tilskyndelser faktisk tilkommer dem, der udfører opgaven. Hertil uddybes det, at politisk styrede organisationer ofte har et troværdighedsproblem i og med, at en politisk ledelse vil kunne omgøre en hidtil indgået aftale.

2.3.2 Kritik af NPM

NPM-tilgangen har båret en del kritik med sig, hvor diskussionen ofte omhandler, hvad der gør en offentlig sektor god. Kritikkere af NPM vil sige, at evalueringskriterierne for denne type styring kun har fokus på økonomisk effektivitet og derfor glemmer andre forhold som retssikkerhed, lighed og sundhedsmæssig sikkerhed. Et andet kritikemne har været, at selvom NPM umiddelbart bygger på princippet om at lade lederne lede, så har kontrol og bureaukrati stadig fyldt meget:

”Argumenterne imod NPM knytter sig primært til forøgelsen af transaktionsomkostninger ved unyttig brug af ressourcer på kontrol og registrering samt i kølvandet herpå risikoen for demotivation af medarbejderne som følge af, hvad der opleves som meningsløse kontrolsystemer og kontrollerende incitamentsstyring” (Torfing 2017, s. 57).

Som Torfing skriver, så bruges der i en NPM styringsform rigtig mange ressourcer på at kontrollere institutionernes arbejde. Udover dette vil kritikkere af NPM sige, at det er demotiverende for medarbejdere at opleve denne kontrol, som for dem er et tegn på mistillid. Som der blev redegjort for længere oppe, har denne kontrollerende incitament-styring, der forbindes med NPM, ofte virket utroværdig og negativ, hvilket har smittet af på adfærden.

2.4 Neo-Weberian State (NWS)

NWS som styringsmodel er udviklet af Pollitt og Bouckaert, og med deres egne ord beskriver den en mere effektiv og mere venlig stat. Begrebet kom efter de to forskerede observerede, at nogle europæiske og især skandinaviske lande ikke fulgte "opskriften" på NPM til punkt og prikke. Den forekom ikke så kontant, som den måske gjorde i de engelsktalende lande som UK, Australien og New Zealand. De bemærkede især, at staten stadig spillede en vigtig rolle i samfundsstyringen, og derfor ikke havde et overdrevet brug af NPM. Det vil sige, at politikere og andre beslutningstagere stadig havde en aktiv rolle ift. at realisere de politiske beslutninger. Det skal dog siges, at Pollitt selv mener, at NPM stadig er det dominerende styringsparadigme (Torfing 2017, s.59-60).

Forskere har dog argumentet for, at NWS kan være en brugbar beskrivelse af moderniseringsbestræbelser, hvor statens hierarkiske og centralistiske træk kombineres med NPM. Pollitt og Bouckaert beskriver det overordnet ved: "*en moderne stat, der fokuserer på resultater, og som kærer borgerne og inddrager dem i dialog*" (Torfing 2017, s.70). Mange argumenterer for, at NWS kun er en gren af NPM, og derfor ikke kan ses som et styringsparadigme i sig selv. Selvom Pollitt og Bouckaert i NWS beskriver staten som "den venlige", lægger de stadig vægt på, at styringsmodellen i høj grad bygger på *performance management* principper, som vi kender det fra NPM.

Andersen (2017) definerer performance som den grad, hvormed en enhed (organisation eller individ) opnår det, som det er intenderet, at enheden skal opnå. Performance management er et udtryk for *make the managers manage*-metoden. Dette gøres ved at opstille konkrete performancemål og stille lederne ansvarlige for at nå disse mål. Derfor fordrer performance kontrol fremfor afgivelse af råderum. Trepartsaftalen 2020 er blandt andet et eksempel på performance management, hvor ministeriet har opridset tydelige mål, som erhvervsskolerne skal leve op til. Performance er som sagt et resultat af individers eller grupper af individers adfærd. Men performance og motivation påvirkes typisk af en række andre faktorer i og omkring de offentlige organisationer (Andersen 2017, s. 108).

Pollitt og Bouckaert beskriver NWS' fokus på performance management således:

"Resultatorientering: Fokus på opnåelse af resultater, inklusive resultatstyring, resultatopfølgning, monitorering og evaluering" (Torfing 2017, s.64).

Værdierne i NWS er desuden tæt forbundet med klassiske værdier for staten såsom demokrati, retsstatsprincippet og levering af lovede performancemål (Ibid, s.66).

Forskeres kritik af NWS har ikke overraskende været, at den lægger sig meget tæt op ad NPM:

”NWS er dermed sårbar for kritik af, at dens performanceorientering alene overtager NPM-ideen om performance management baseret på en kombination af resultatmåling og strategisk ledelse” (Torfing 2017, s. 62)

Pollitt og Bouckaert mener som nævnt selv, at NPM stadig er den mest dominerende styringsmodel globalt, og at NWS derfor kun er en relevant styreform i nogle stater med en stærk statstradition. NWS ses derfor ikke som en betegnelse for et generelt styringsparadigme, men kun en karakteristik af et begrænset antal stater i Nordeuropa.

Med forbehold om, at elementer i NWS og NPM kan flyde sammen, synes kritikken af NWS ikke så relevant i nærværende projekt, da min case finder sted i Danmark, der netop er kendt for at have en stærk statstradition. Selvom NWS i mange tilfælde lægger sig op ad NPM - eksempelvis ved performance management - har jeg alligevel valgt at distancere de to styringsmodeller ud fra princippet om, at NPM i sidste ende er mere markedsorienteret end NWS. Denne distancering kan umiddelbart bakkes op, hvis der kigges på projektet *Nordic Administration Reforms: Lessons for Public Management*, som Torfing (2017) har fremstillet resultater fra:

”Efter at have gennemgået reformer og besvarelser fra Danmark, Sverige, Norge, Finland og Island fandt forskerne frem til, at de nordiske landes offentlige forvaltning kan karakteriseres som et resultat af en pragmatisk og ansvarlig modernisering, hvor fokus ikke så meget er på markedsstyring, men mere på pragmatisk indarbejdelse af principper for performance management” (Torfing 2017, s. 68).

For at vende tilbage til kendetegnene ved NWS, så hersker der et begreb ved navn *Accountability*, som også kan siges at definere NWS-styring. Den direkte oversættelse af begrebet ville være ansvarlighed, og da trepartsaftalen som nævnt giver erhvervsskolerne

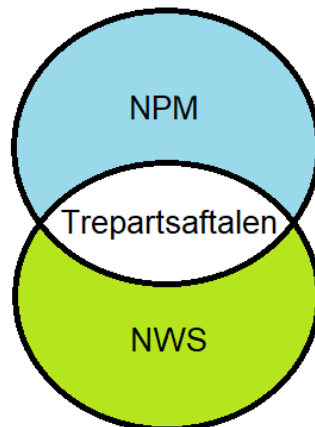
entydigt ansvar, finder jeg det relevant at sætte lys på dette begreb, og uddybe hvad forskere mener om ansvarstildeling som styringsværktøj. Grøn (2014) skriver, at der er uenighed om effekterne af ansvarlig og ansvarlighedssystemer:

"På den ene side argumenteres der for, at de nye lag, der er blevet lagt ovenpå de allerede eksisterende ansvarlighedskrav, i et meget begrænset omfang bidrager til samfundets bedste og tilføjer unødigt bureaukrati. Der opstår med andre ord ansvarlighedsoverbelastning" (Grøn 2014, s. 260).

Især denne sidste formulering finder jeg relevant at definere yderligere. Ifølge Grøn (2014) optræder ansvarlighedsoverbelastning når: *"offentlige ansatte eller organisationer mødes af et ansvarlighedskrav, der pålægger ekstraordinært store krav, der tager uforholdsmæssigt meget af deres begrænsede tid og energi"*. Eller en opgave der: *"indeholder performancestandarder, der udvides langt ud over, hvad der kan betegnes som god praksis"* (s.260). Det vil altså sig, at offentlige ansatte kan føle sig ansvarlighedsoverbelastet, hvis kravene til dem synes for store.

2.5 Trepartsaftalen 2020 som et produkt af NWS og NPM

Som afslutning på mit teoriafsnit finder jeg det relevant at give nogle eksempler på, hvorfor Trepartsaftalen 2020 kan ses som et produkt af både NWS og NPM:



Pollitt og Bouckaert definerer, at NWS bygger på performance i form af styringsmål, monitorering og evaluering. NWS-styring i form af performance kommer i trepartsaftalen til udtryk på følgende måde:

"Der skal ved 15. undervisningsuge i grundforløbets 2. del være indgået aftaler for 60 pct. af eleverne. Der skal ved 20. undervisningsuge i grundforløbets 2. del være indgået aftale for 80 pct. af eleverne" (Trepartsaftalen, 2020).

Monitorering kan oversættes til tilsyn, da begge begreber indebærer, at den centrale enhed holder øje med, at de decentrale enheder når sine performancemål. I vores tilfælde står der i trepartsaftalen, at ministeriet vil føre tilsyn med de erhvervsskoler der er længst fra at opnå sine performancemål:

"Børne- og Undervisningsministeriet fører et årligt risikobaseret tilsyn med udbyderne indfrielse af målsætningen. Tilsynet vil følge de eksisterende principper for det risikobaserede tilsyn, sanktionstrappe mv." (Trepartsaftalen 2020).

Et andet element, der kendetegner NWS-styring, er ansvarstildeling. Dette ses i trepartsaftalen ved, at ministeriet har givet erhvervsskolerne entydigt ansvar for at nå de opstillede performancemål:

"Erhvervsskolerne har det entydige ansvar for at fremskaffe konkrete lærepladser til elever, der ikke selv finder en læreplads gennem dialog med virksomheder" (Trepartsaftalen 2020)

Som modellen ovenfor illustrerer, så indeholder trepartsaftalen også tydelige tegn på NPM-styring. NPM-styringen kommer især til udtryk ved de økonomiske incitamentter hvor der fremgår to forskellige slags. Den ene er en økonomisk tilskyndelse og kan ses ved de afsatte AUB-midler, der er blevet givet til de faglige udvalg. Man kan argumentere for, at dette incitament har til formål at vække "villigheden" til at udføre et ekstra stykke arbejde. Det andet økonomiske incitament omhandler afskaffelsen af færdiggørelsestaxameteret og indførslen af det nye belønningssystem, der udløses ved, at elever kommer i lære inden afslutningen på grundforløb 2:

"1) Færdiggørelsestaxameteret på erhvervsuddannelsernes grundforløb afskaffes.

2) Det generelle praktikpladstaxameter reduceres med 10 pct.

3) Bonus for indgåelse af lærepladsaftaler under grundforløbet forhøjes svarende til provenuet fra de to første punkter, hvilket indebærer en tidobling for de fleste uddannelser."
(Børne- og undervisningsministeriet, 2021)

Der kan argumenteres for, at denne type incitament i højere grad tvinger aktører til at ændre adfærd. Ud fra ovenstående eksempler kan der argumenteres for, at Trepartsaftalen 2020 er et produkt af både NWS- og NPM-styring. Børne- og Undervisningsministeriet har givet erhvervsskolerne ansvaret for at nå performance målene, der kontinuerligt monitoreres (NWS), og for at sikre sig, at skolen tager ansvaret på sig, har de ændret de økonomiske incitamentter, der har størst betydning for erhvervsskolerne (NPM).

2.6 Hypoteser og operationalisering

Hypotese 1: Trepartaftalen 2020 øger NWS-styringen af erhvervsskolerne på bekostning af fagprofessionel styring.

Hypotese 2: Trepartsaftalen 2020 øger NPM-styring af erhvervsskolerne på bekostning af fagprofessionel styring.

Projektets to hypoteser knytter sig til hver sin styringsteori.

Hypotese 1 påstår, at trepartsaftalen øger NWS-styring af erhvervsskolerne og overskygger derfor den fagprofessionel styring. Denne form for styring kommer til udtryk ved kontrol, ansvarstildeling og performancemål.

Hypotese 2 påstår, at trepartsaftalen øger NPM-styring af erhvervsskolerne og overskygger derfor den fagprofessionelle styring. Denne styringsform kendetegnes ved cost-effectiveness og økonomiske incitament.

Fagprofessionel styring defineres i nærværende projekt som erhvervsskolernes mulighed for at styre selvstændigt. Herunder at ledere og medarbejdere selv definerer målsætninger og handlemuligheder for skolen. I nærværende projekt opfattes alle mine interviewpersoner som repræsentanter for fagprofessionelle, og deres handlinger som fagprofessionel styring.

I det foregående afsnit fremlægges det, at trepartsaftalen både indeholder både NWS- og NPM-styring. Derfor har hypoteserne ikke til formål at be- eller afkræfte om trepartsaftalen øger disse former for styring, men om den fagprofessionelle styring mindskes heraf. I nærværende projekt gøres dette ved at undersøge om de fagprofessionelle på TECHCOLLEGE i Aalborg bliver overskygget af eksempelvis de økonomiske incitament, ansvarstildeling eller performancemål. Konklusionen på dette baseres især ud fra de fagprofessionelles personlige holdninger.

3. Metode

Det følgende afsnit vil indeholde projektets metodiske overvejelser. Afsnittet vil indeholde en beskrivelse af forskningsdesign, kvalitetskriterier samt en beskrivelse af case-design og valg af case. Derudover vil projektets interviews blive udfoldet ved en beskrivelse af interviewform, valg af spørgsmål samt udvælgelse af interviewpersoner.

3.1 Forskningsdesign og kvalitetskriterier

En central overvejelse man skal gøre sig, når man tilrettelægger sit forskningsdesign, er distinktionen mellem induktion og deduktion. Tager man udgangspunkt i eksisterende teori, og opstiller hypoteser på baggrund af denne, som der efterfølgende testes, er der tale om en deduktiv tilgang. Går man mere åbent til den empiriske analyse og bygger sine forestillinger op ud fra det, der findes empirisk, arbejder man induktivt. Deduktive undersøgelser tager altså udgangspunkt i teori, der undersøges/testes, mens induktive studier tager udgangspunkt i sin empiri, med henblik på at udvikle teori. Kausalstudier, der ofte ønsker at generalisere, vil typisk have en deduktiv karakter, mens mere eksplorative studier vil afspejle en induktiv tilgang. Dog er det vigtigt at påpege, at nogle studier, eksempelvis beskrivende- og sammenhængsundersøgelser, både kan være tilrettelagt for at undersøge på forhånd fastsatte forventninger og have en mere induktiv karakter.

Nærværende projekt lægger sig mest op ad den deduktive tilgang, da mit projekt i høj grad handler om at sammenligne mønstre i de data jeg har med afsæt i de teoretiske antagelser, der anvendes i mine hypoteser. Der antages eksempelvis, at NWS og NPM-styring har påvirket den fagprofessionelle styring og derfor har haft en betydning for forholdet mellem erhvervsskolerne og de faglige udvalg. Det skal dog siges, at min deduktive tilgang ikke vil have til formål at teste hypoteserne, men at de som sagt vil benyttes som forklaringsværktøjer til at efterprøve mine antagelser.

3.1.2 Kvalitativ metode og case design

Projektets problemformulering fordrer en undersøgelse af, hvad Trepartsaftalen 2020 har af betydning for de danske erhvervsskoler. Den optimale opgave vil derfor fordre, at jeg gennemførte interviews af samtlige erhvervsskoler i Danmark. Men fordi der hverken er tid eller ressourcer til dette, har jeg valgt at benytte mig af et single case-design, hvor jeg gennemfører to forskellige interviews.

Overordnet set er dette ikke et studie, der udelukkende stiler efter at lave en formel generalisering ud fra denne case, men i højere grad at belyse, hvordan Trepartsaftalen 2020 kan have indflydelse på forholdet mellem en erhvervsskole og de faglige udvalg. Bent Flyvbjerg beskriver casestudiets generaliserbarhed ved:

"Formel generalisering er imidlertid overvurderet som kilde til videnskabelig udvikling, mens "eksemplets magt" er undervurderet" (Flyvbjerg, 2015, s. 506)

Dette er fordi formel generalisering, ifølge Flyvbjerg, blot er én måde at skabe viden på. At den viden, der opnås ikke kan generaliseres betyder ikke, at den ikke kan bidrage til den samlede viden i et givent felt (Flyvbjerg, 2015, s. 506).

3.2 Valg af case

Jeg har valgt erhvervsskolen TECHCOLLEGE som case, fordi den er beliggende i Aalborg og derfor er både nem og oplagt for mig at samarbejde med. TECHCOLLEGE blev grundlagt i 1805 som teknisk skole af en gruppe af byens fremtrædende håndværksmestre. I dag er skolen en selvejende institution, der ledes af en bestyrelse og en direktion. Formand for bestyrelsen er Jan O. Gregersen, og i spidsen for direktionen står direktør Søren Samuelsen. Samlet set har TECHCOLLEGE cirka 3200 fuldtidselever og omkring 600 ansatte, hvilket gør den til én af Danmarks største erhvervsskoler. Skolen har mere end 30 forskellige erhvervsuddannelser, 17 EUX-uddannelser og står samtidig bag Aalborg Tekniske Gymnasium (HTX). Med så mange uddannelser må skolen sandsynligvis også have kendskab til relevante problemstillinger - b.la. frafald og mangel på lærepladser. Når TECHCOLLEGE udbyder så mange erhvervsuddannelser, betyder det også, at skolen samarbejder med samtlige af de faglige udvalg. Dette betyder, at mange forskellige medarbejdere har samarbejdet med de faglige udvalg og sandsynligvis også har forskellige erfaringer, de kan berette om. Disse forskellige holdninger til de faglige udvalg styrker besvarelsen af min problemformulering og mine arbejdshypoteser. En anden årsag til, at jeg har valgt TECHCOLLEGE er, at skolen har en Viden- og Projektafdeling, hvis formål er at søge fonds- og trepartsmidler til skolens udviklingsprojekter. Denne afdeling må derfor også være bekendt med eventuelle komplikationer mellem erhvervsskolen og de faglige udvalg, hvis de har eksisteret.

3.3 Kvalitative interviews

Jeg har valgt at benytte mig af kvalitative interviews som metode til min empiriindsamling. Det kompliceret at stykke et godt interview sammen, og der er mange overvejelser man bør gøre sig som forsker, inden man sætter interviews op. Man skal eksempelvis overveje, om man vil gennemføre det almindelige ansigt-til-ansigt interview mellem to mennesker, eller om man vil benytte sig af gruppeinterviews, hvilket kan udføres over email, i chatrooms eller over telefonen (Brinkmand & Tanggaard 2015, s. 29).

En anden vigtig overvejelse går på, hvor stringent interviewet skal være, og hvilken betydning det har for svarene. Det løst struktureret interview er en vanskelig genre, som ofte kræver stor træning og mellemmenneskelig sensitivitet fra interviewerens side. Den store styrke ved denne form er, at intervieweren kan gå helt tæt på interviewpersonens livsverden, og at interviewene kan udføres på det tidspunkt, hvor det er mest aktuelt. Risikoen er naturligvis at det kan være svært at fastholde det forudbestemte forskningstema og derfor ender med et produkt, der stikker i alle mulige retninger.

Med det stramt struktureret interview er der modsat ikke mulighed for at finde nuancer hos interviewpersonen, og denne form forbindes ofte med Gallup undersøgelser, hvor der benyttes spørgeskemaer. Denne type interview kan være velegnet, hvis du har brug for svar fra mange respondenter, hvor man relativt hurtigt kan kategorisere og kvantificere disse.

Sidst men ikke mindst findes der interviewformen, der ligger sig midt imellem de to ovenstående - det semistrukturerede interview. Det semistrukturerede interview er den interviewform, der oftest benyttes i moderne interviewforskning, fordi den giver forskeren mulighed for at sætte tydelige rammer for interviewet, samtidig med at der gives mulighed for, at interviewpersonen kan nuancere sine svar (Brinkmand & Tanggaard 2015, s. 35-37).

Inden et interview bør man som forsker gøre det klart, *hvad* man ønsker at undersøge, og derefter *hvordan* man bedst finder frem til det. *Hvad*-spørgsmålet ligger naturligvis op til, at man som forsker bør tilegne sig tilstrækkelig viden om sit genstandsfelt, og at der ligeledes findes teorier, der kan være med til at forklare dette, inden du gennemfører dit interview. Når du benytter dig af interviews, omhandler *hvordan*-spørgsmålet naturligvis, hvem der er mest relevant at interviewe, og hvilke spørgsmål der bliver stillet, for at opnå den bedst mulige viden.

I dette projekt har jeg valgt at benytte det semistrukturerede interview, da jeg ser denne interviewform som den bedste til at undersøge min problemformulering og arbejdshypoteser. Jeg ønsker at sætte rammerne for interviewet, men samtidig vil der gives plads til uddybende svar og spændende diskussioner.

Jeg har valgt at lave to forskellige interviews, hvor det ene vil være et klassisk 1-1 samtale, og det andet vil være et gruppeinterview. Det er vigtigt at pointere, at de to interviews er forskellige, og derfor ikke indeholder samme spørgsmål jf. Bilag 1. Der er dog enkelte spørgsmål, der er blevet stillet i begge interviews.

3.3.1 Interview 1

Det første interview er med TECHCOLLEGE direktør **Søren Samuelsen**. Søren er uddannet ved Aarhus Universitet i 1994, hvor han i 2008 færdiggjorde en MBA i forandringsledelse. Han har været ansat som leder på Aalborg Tekniske Skole, direktør på UCN og nu direktør på TECHCOLLEGE. Derfor synes Søren at være en relevant kandidat til at diskutere problemstillinger på erhvervsskoler, forandringsledelse, og styring af offentlige uddannelsesinstitutioner.

Jeg ønsker først og fremmest at interviewe Søren om, hvilken betydning Trepartsaftalen 2020 har for en erhvervsskole som TECHCOLLEGE. Hvordan påvirkes den organisatoriske strategi, hvilke medarbejdere kan særligt mærke forandringen, og om han kan se meningen med erhvervsskolernes entydige ansvar. Jeg vil ligeledes spørge ind til hans holdning til incitamentsstyringen, som erhvervsskolerne er underlagt. Har de ændret sig med tiden, er de tilstrækkelig til at løse problemstillingerne, og kan han se meningen i at de benyttes, eksempelvis i trepartsaftalen?

Derefter ønsker jeg naturligvis at spørge ind til forholdet mellem erhvervsskolerne og de faglige udvalg. Som direktør formoder jeg, at Søren har et overblik over, hvordan forholdet har været, hvordan det er nu, og om der er en risiko for, at det ændrer sig som følge af trepartsaftalen.

3.3.2 Interview 2

Det andet interview er et gruppeinterview bestående af fem personer. Fire af personerne er uddannelsesledere på TECHCOLLEGE, der har ansvar for den daglige drift af uddannelserne. Det er altså især disse ledere der, sammen med praktikpladskonsulenter, har fået ansvaret for at indgå flere lærepladsaftaler. Den sidste person er chefkonsulent og projektleder i den afdeling der uddannelserne. Tabel 1 nedenfor er en oversigt over mine interviewpersoner, og hvilke ansvarsområder de har.

Tabel 1: Respondentoversigt

Navn	Titel	Ansvarlig for
Gorm Vestergaard	Uddannelsesleder	Bygningsmaler, kompositoperatør, murer og tømre-uddannelsen
Heinrich Christiansen	Uddannelsesleder	Bager- og konditor, gourmetslagter, gastronom, ernæringsassistent, tjener og receptionist.
Henrik Skallerup Andersen	Uddannelsesleder	Automatik- og proces, elektriker, industrioperatør og VVS-energi.
Jesper Frydkjær Pedersen	Uddannelsesleder	Industri tekniker smed, teknisk designer og værktøjsuddannelsen
Line Vinterberg Frandsen	Chefkonsulent	Projektledelse, trepartsansøgninger mm.

Grunden til, at jeg har valgt at interviewe de fire uddannelsesledere er, at det er dem, der ofte samarbejder med de faglige udvalg. Både når det gælder udvikling af undervisning, lærepladsfremmende arbejde og trepartsmidler. De har altså erfaringer om samarbejdet med de faglige udvalg, både før og efter Trepartsaftalen 2020. Dette gør dem meget relevante at interviewe for besvarelsen af min problemformulering. Udvælgelsen af hvilke uddannelsesledere jeg ønskede at interviewe, er mere tilfældig end planlagt. Jeg lagde vægt på, at jeg gerne ville have mindst én, der havde med STEM-uddannelser (Science, Technology, Engineering og Mathematics) at gøre, men udvælgelsen har også båret præg af, hvem der var tilgængelig.

Line er aktuell at interviewe, fordi hun i høj grad kender til forholdet mellem TECHCOLLEGE, uddannelseslederne og de faglige udvalg, både før og efter Trepartsaftalen 2020. I og med det er hende, der har håndteret ansøgningerne af AUB-midler hos de faglige udvalg, kender hun sandsynligvis også til problemstillinger omkring denne proces, såfremt der er nogle. Line har ligeledes et tæt samarbejde med chefkonsulenter på andre erhvervsskoler i Danmark og kan måske derfor perspektivere TECHCOLLEGEs erfaringer med disse.

3.4 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er relevant at forholde sig til i projektets metode. Der skelnes mellem henholdsvis intern og ekstern validitet samt intern og ekstern reliabilitet.

Den interne validitet omhandler, hvorvidt et studies resultater er troværdige inden for studiets egne præmisser. Projektets interne validitet fortæller til gengæld ikke noget om, hvorvidt resultaterne kan bruges i andre sammenhænge end studiets egen kontekst. Den interne validitet synes stærk i nærværende studie, fordi mine interviewpersoner er så relevante for besvarelsen af min problemformulering.

Den eksterne validitet omhandler i hvor høj grad undersøgelsen kan generaliseres (Bryman 2016, s. 384). Den eksterne validitet kan være svær at sikre i en kvalitativ undersøgelse, da disse ofte bygger på få respondenter og subjektive fortolkninger, hvilket også gør sig gældende for denne undersøgelse.

Den eksterne validitet er forsøgt sikret ved at vælge en repræsentativ case, og ligeledes ved at vælge personer der er relevante for problemformuleringen. Interviewpersonerne er ansat ved TECHCOLLEGE, og dermed er deres holdning et udtryk for en erhvervsskoles holdning. Da problemstillingen ønsker at undersøge forholdet mellem erhvervsskolerne og de faglige udvalg, er interviewpersonernes forhold til de faglige udvalg det tætteste, jeg kan komme, rent empirisk, på et svar på problemformuleringen.

Den interne reliabilitet omhandler, hvorvidt interviewpersonens holdninger er rigtigt fortolket og fremstillet i projektet (Bryman 2016, s. 384). Dertil hører ekstern reliabilitet, der omhandler i hvor høj grad projektet kan gentages, og i så fald, om det ville kunne give samme resultater. Dette er ikke målet med nærværende undersøgelse jf. projektets afsnit 3.2. Den interne reliabilitet sikres i projektet gennem et stærkt teoretisk fundament, og operationalisering af dette til brug i analysen.

3.5 Analysemetode

" *The purpose of the analytic strategy is to link your case study data to some concepts of interest, then to have the concept give you a sense of direction in analyzing the data*" (Yin 2014, s. 142)

Ifølge Yin er det nødvendigt at lægge en strategi for din analyse. På den måde skaber du som forsker en tydeligere retning, når du arbejder med case-design. Yin beskriver overordnet fire forskellige strategier: 1) *Relying on theoretical propositions*, 2) *Working your data from ground up*, 3) *Developing a case description* og 4) *Examining plausible rival explanations*. Ikke alle fire strategier vil udfoldes i nærværende projekt, men der vil fokuseres på de to førstnævnte.

Den første af Yins strategier fordrer, at man fokuserer på den teoretiske retning, der har skabt casestudiet. For nærværende projekt vil det betyde, at analysen ville have til hovedformål at teste de to teoretiske hypoteser. Der kan ligeledes argumenteres for, at problemformuleringen er teoretisk ladet, da jeg tidligere i projektet har sat lighedstegn mellem Trepartsaftalen 2020 og NWS og NPM. Derfor synes denne strategi umiddelbart fordelagtig at benytte for at svare på min problemformulering og de to hypoteser. Dog er mit ønske ligeledes at give plads til interessante samtaler i mit data. Selvom problemformuleringen omhandler forholdet mellem de faglige udvalg og erhvervsskolerne, ønsker jeg også at give plads til holdninger, der kan føre til interessante diskussioner inden for emnet. Med dette for øje er Yins anden strategi interessant. Denne strategi fordrer nemlig, at der ikke lægges vægt på teori, men at man i stedet "*leger med dine data*" som Yin beskriver det. Her gives der plads til at finde mønstre og forklaringer, som man måske ikke ville have fokus på, hvis der kun fokuseres på ens teori (Yin 2014, s.136).

Disse mønstre og alternative forklaringer vil jeg gerne give plads til, og derfor har jeg valgt at benytte en åben begrebsdrevne kodning af mine interviews, hvor der både fokuseres på at besvare problemformuleringen og mine hypoteser, samtidig med at der gives plads til alternative forklaringer (Brinkmann & Tanggaard 2015: 47).

Yin beskriver ligeledes en række analyseteknikker, der skulle styrke case-arbejdet. En af disse teknikker hedder *Pattern Matching*, som umiddelbart synes relevant for mit projekt:

” For case study analysis, one of the most desirable techniques is to use a pattern-matching logic. Such a logic compares an empirically based pattern-that is, one based on the findings from your case study-with a predicted one, made before you collected your data” (Yin 2014, s. 143)

Med denne teknik er der altså fokus på at finde empiri, der bekræfter de forestillinger/hypoteser, man havde, før man igangsatte sit casestudie. Da jeg selv har opstillet hypoteser i min opgave, synes denne teknik relevant at have fokus på. Der kan ligeledes argumenteres for, at min problemstilling lægger op til, at jeg forventer, at trepartsaftalen har haft en betydning for forholdet mellem de faglige udvalg og erhvervsskolerne. Som nævnt ovenfor vil analysen altså forsøge at sammenligne de teoretiske antagelser med de mønstre, jeg finder i mit data.

I nærværende projekt kan det overordnede kodeord altså siges at være holdninger. For at besvare problemformuleringen bedst muligt, kodes der efter holdninger til de faglige udvalg, både før og efter trepartsaftalen trådte i kraft. For at besvare hypotese et, der undersøger om NWS-styring overskygger fagprofessionel styring, kodes der efter holdninger til øget kontrol, performancemål og ansvarstildeling. For at besvare hypotese to, der undersøger om NPM-styring overskygger fagprofessionel styring, kodes der efter holdninger til de økonomiske incitament og cost-efficiency. Der er tale om en overskygning af den fagprofessionelle styring, hvis interviewpersonerne giver udtryk for, at de ville have gjort noget andet end det, trepartsaftalen fordrer.

4. Analyse

Det følgende afsnit vil indeholde projektets analyse af de to interviews, der er beskrevet i metodeafsnittet. Analysen er opbygget ud fra tre overskrifter: De faglige udvalg, NWS-styring, og NPM-styring. De to interviews vil præsenteres hver for sig, da hvert interview vil have sin egen delkonklusion. Analysen vil afsluttes med en fælles konklusion, der vil danne grobund for diskussionsafsnittet.

4.1 Interview 1

Medvirkende i følgende interview er direktør for TECHCOLLEGE, **Søren Samuelson**.

4.1.2 NWS-styring

Som det er blevet nævnt i problemfeltet, giver Trepartsaftalen 2020 for første gang erhvervsskolerne entydigt ansvar for, at flere elever på grundforløb 2 (GF2) får en læreplads. Denne handling taler ind i en performance styring, fordi der er tale om en decentralisering af ansvaret, hvor regeringen gør TECHCOLLEGE til ejere af problemstillingen. I overensstemmelse med tankegangen i performancestyling og decentralisering gives der ikke nogen opskrift på, hvordan problemet løses - dette er op til de enkelte fagprofessionelle. Denne handling er central for trepartsaftalen, og derfor gik mit første spørgsmål til Søren på, hvad han personligt synes om det entydige ansvar:

Hvad synes du personligt om, at erhvervsskolerne får entydigt ansvar?

Søren: *Jamen, jeg synes jo det er godt, at der er kommet tydelighed omkring det, og så er der jo nogle udfordringer med det. Hvis man har et entydigt ansvar, så skal man helst kunne løse sin opgave, dvs. at vi skulle kunne sætte underskrifterne (på en uddannelsesaftale),*

men det kan vi jo ikke. Det er jo stadigvæk elev og virksomhed, der i sidste ende afgør om der er et match. Så ja, vi har et ansvar, hvorvidt det er entydigt, det ved jeg ikke, men vi har i hvert fald fået det, og så gør vi jo vores bedste.

Så på papiret er det fint nok at I får ansvaret, men i sidste ende handler det altså om, at der er en mester, der skriver under?

Søren: *Ja, det gør det jo. Vi kan ikke gå hele vejen. Vi kan gøre vores allerbedste og sørge for, at lærlinge og virksomhed møder hinanden, og vi kan gøre alt, hvad vi kan for at klæde det unge menneske på til opgaven, men vi kan ikke sikre underskriften. Det er stadigvæk et match mellem virksomhed og elev, der afgør det.*

Søren indleder sit svar med at kreditere ministeriet for at skabe tydelighed om, hvilken retning erhvervsskolerne skal gå fremover. Han pointerer dog også, at hvis man som skole får et entydigt ansvar, så bør dette ansvar være noget, man kan leve op til på egen hånd – hvilket ikke er tilfældet ved denne problemstilling. Søren pointerer nemlig, at selvom det entydige ansvar fordrer et øget fokus fra skolens side, så er lærepladsaftaler i sidste ende noget, der afgøres af elev som mester. Elev og mester skal skrive under på en uddannelsesaftale sammen, og dette kan ikke forceres, hvis der, af en eller anden grund, ikke er et match mellem de to parter. Så ifølge Søren kan skolen gøre alt for at facilitere et match, men i sidste ende er det op til elev og mester.

Efter de indledende spørgsmål var jeg interesseret i at høre, hvordan og hvilke personer, der især mærker dette entydige ansvar:

Når I nu har fået det her entydige ansvar, hvem lander den opgave så især hos?

Søren: *Jamen, det kommer til at påvirker hele institutionen, og vi er ved at finde ud af, hvordan skal det samspil så fungere. Hvis vi kigger tilbage, så har opgaven med at finde lærepladser under grundforløbet, den har jo primær lagt hos eleven (...)*

(...) Men vi lykkedes først med det, når uddannelserne støtter op om det her på god vis, dvs. at uddannelserne skal være orienteret mod deres omverden, mere mod netværk, flere mester-arrangementer, hvor vi skal lave det her match. Så på den måde vil det komme til at forandre den måde, skolen fungerer på.

Ifølge Søren kommer det her entydige ansvar altså til at påvirke hele organisationen, og måden hvorpå skolen fungerer på. Der er altså tale om en massiv kulturforandring, hvor alle faglærere, ledere og konsulenter øger fokus på at skabe flere netværksarrangementer for at facilitere det førmtalte match mellem elev og mester. Disse arrangementer kunne og burde AUB-midlerne eksempelvis finansiere ifølge trepartsaftalen.

4.1.3 De faglige udvalg

Som nævnt tidligere indeholder trepartsaftalen to former for økonomiske incitament. Det ene incitament er en sum AUB-midler, og det andet er afskaffelsen af færdiggørelsestaxameteret. Intentionen med AUB-midlerne er, at disse skal understøtte det lærepladsopsøgende arbejde. Det er dog ikke givet på forhånd, at disse midler ender hos erhvervsskolerne, fordi de faglige udvalg har fået til opgave at beslutte, hvordan AUB-midlerne skal anvendes. Som det fremgår af min problemformulering, har denne beslutning har været kritiseret af flere fagpersoner. Derfor ville jeg naturligvis undersøge, om Søren er enig i denne kritik, men også forholdet til de faglige udvalg generelt:

Nu vil jeg gerne spørge lidt ind til de faglige udvalg, for aftalen er jo lavet sådan, at det er dem der tildeler midler til erhvervsskolerne, hvordan er jeres forhold til de faglige udvalg generelt?

Søren: *Jamen, jeg tænker da, at det er en samarbejdspartner, og så er der jo temmelig mange af dem, og nogle mere velfungerende end andre. Men grundlæggende er afsættet jo samarbejde, det skal vi simpelthen have til at lykkedes.*

Hvorfor er det vigtigt, at I skal det?

Søren: *Jamen, lidt polemisk sagt, så er det jo os, der har fået opgaven, men de faglige udvalg, der har fået tildelt midlerne. Så hvis vi skal lykkedes, så skal det være i et samspil, hvor der er sammenhæng mellem det, der bliver gjort i de faglige udvalg på nationalt plan, kontra det der nu sker i de forskellige byer og enkelte institutioner. Så det skal simpelthen spille sammen, ellers så er jeg bange for, at den investering ikke får det udbytte, det burde have.*

Søren mener altså, at de faglige udvalg generelt ses som en samarbejdspartner, dog nævner han også, at der er mange udvalg, hvor forholdet er mere velfungerende end andre. Det pointeres, hvor vigtigt dette samarbejde er, især fordi det netop er de faglige udvalg, der har fået tildelt midlerne, og erhvervsskolerne der har fået ansvaret. Hvis ikke dette samspil fungerer, frygter Søren for AUB-midlernes udbytte. Søren kommer kort ind på den rolle, de faglige udvalg har fået, og denne rollefordeling vil jeg gerne have uddybet:

Hvad synes du om den her konstruktion med, at det er de faglige udvalg, der på papiret får midlerne, mens det er jer, der har fået ansvaret?

Søren: *Jamen, det kan vi jo godt pive over, men det vælger vi så at lade være med, og nu prøver vi i stedet at arbejde os positivt ind i det, og har øget vores indsats markant på området for på bedste vis at forsøge at leve op til det. Og så handler det om at sige, lad os så få etableret det gode samspil i de relevante faglige udvalg, som er i spil her. Så har der været noget forsinkelse på ansøgningsfrister og tildeling af midler, så vi ved jo heller ikke*

helt endnu, hvordan det egentlig kommer til at virke. Men tænkningen er, at de dele af de midler, de har fået skal jo allokere ud til skolerne til selvstændige indsatser, det tror jeg på.

Er det proceduren, at det er de faglige udvalg, man søger AUB-midler ved, eller er det kun her ved trepartsaftalen, at man gør det?

Søren: *Altså, det er i hvert fald ikke kutyme. Så jeg tænker med tildelingen af midlerne, så er arbejdsmarkedets parter blevet mere opmærksomme på, hvad opgaven egentlig er.*

Til det jeg troede skulle blive en mulighed for at ærgre sig over rollefordelingen, blev i stedet en meget professionel udmelding. Søren pointerer indirekte, at der sandsynligvis er mange der vil beklage sig over, at de faglige udvalg har fået midlerne, og erhvervsskolerne der har fået ansvaret. Men han ikke lyst til at være én af dem. Han påpeger i stedet vigtigheden af at få etableret det gode professionelle samarbejde med de faglige udvalg. Han er klar over, at der har været startvanskeligheder, men tror på at dette forbliver startvanskeligheder. Efter hans holdning til rollefordelingen var det vigtigt for mig at klargøre, om det er kutymen, at de faglige udvalg står for uddelingen af AUB-midler, hvilket Søren kunne afvise. Søren's optimistiske holdning til trepartssamarbejdet er naturligvis relevant at medtage i min konklusion, men jeg ønskede samtidig at høre ham, om han tror, der er andre, der ikke er lige så optimistiske:

Er der måske nogle, der vil kunne se det som en kontrolforanstaltning, når det ikke er kutyme at søge AUB-midler hos de faglige udvalg, der kan siges at være en slags gate-keepers? Er det noget, du ser?

Søren: *Ja, de er gate-keepers. De har jo retten til at sige ja og nej, men jeg tænker også, at de har rigtig meget på spil ift. at komme til at lykkes. Nu har de jo råbt højt om at få*

opgaven, så jeg synes, at vi skal afvente og se. Og jeg tænker, at virkningen vil være meget forskellig alt efter hvilket udvalg, du vælger at kigge ind i.

Tror du det for nogle har skadet forholdet mellem erhvervsskoler og de faglige udvalg, at de har fået den her rolle som gate-keepers?

Søren: *Ja, det tror jeg godt det kan. Det kommer an på i hvor høj grad der er overensstemmelse mellem de faglige udvalgs ønsker, og den viden der er ude på institutionerne ift. at sige, har vi et match her ift., hvad vi synes, der skal igangsættes af indsatser. Og der er der da nogle faglige udvalg, der er mere på dupperne, og gerne vil styre mere, så der er også forskel på, hvor du kigger hen. Så ja, der kan godt komme kurre på tråden, men vi har jo ikke set den fulde virkning endnu. Så der ligger der da potentielt noget, hvor skolen i værste fald vil sige, jamen, så vil vi ikke søge de midler, fordi de indsatser, som de ønsker, vurderer vi ikke, at der er behov for.*

Og så går det jo ud over jer som skole i sidste ende, gør det ikke?

Søren: *Ja, så kan man jo sige, at det i sidste ende er eleverne der bliver tabere, og der skulle vi jo helst ikke ende.*

Ved mit første spørgsmål svarer Søren, at man godt kan definere de faglige udvalg som gate-keepers, fordi de netop kan beslutte, hvilke skoler, der får tildelt midler. Mit opfølgende spørgsmål lægger sig meget tæt op ad projektets problemstilling, da jeg spørger, om han tror trepartens rollefordeling (der giver de faglige udvalg rollen som gatekeepers), kan skade forholdet mellem erhvervsskolerne og de faglige udvalg. For projektets konklusion er det derfor meget interessant, at Søren svarer ja – det tror han godt det kan. Han nævner endda, at dårlige samarbejdsforhold kan ende ud i, at erhvervsskolerne ikke vælger at søge midler, og dermed gør eleverne til tabere. Hvis dette sker, kan incitamentet siges at blive

kontraproduktivt jf. Andersen (2017), fordi den fagprofessionelle demotiveres af det system der skulle skabe en positiv adfærd, men faktisk gør det modsatte.

4.1.4 NPM-styring

Som sagt indeholdt trepartsaftalen to økonomiske incitamenter, det ene i form af AUB-midlerne, det andet ved afskaffelsen af færdiggørelsestaxameteret. Før Trepartsaftalen 2020 blev erhvervsskolerne belønnet, når en elev færdiggjorde sin uddannelsen, men nu bliver skolen kun belønnet efter, hvor mange elever, der har en læreplads ved afslutningen af grundforløb 2. Som det er fremstillet i teoriafsnittet, er disse to redskaber tydelige eksempler på markedsstyring og NPM. Ændringen af taxametersystemet er naturligvis meget central for erhvervsskolerne, og derfor adspurgte jeg Søren, hvilken effekt disse økonomiske incitamenter har:

I den her trepartsaftale er der tydelige tegn på eksempelvis incitament-styring osv. Undergraver det den netværksmodel som erhvervsuddannelsessystemet er baseret på, eller er det sort snak?

Søren: *Nej, det synes jeg ikke at det er. Jeg tror egentlig godt, at jeg kan lide taxametersystemet ift. at der er lidt at kæmpe for, og det tror jeg også, at vi som institution kan blive tændt af. Vi skal øge vores performance, men så har det nogle klare begrænsninger i sig ift. hvor langt kan vi nå med det. Jeg tror, vi kan nå et stykke af vejen med det, men det løser ikke alle problemerne, det løser ikke alle udfordringerne. I sidste ende skal der stadig være det match imellem virksomhed og elev, og så kan man sige, at det langt hen ad vejen handler om elevens forudsætninger for egentlig at kunne få en læreplads eller tage en læreplads. Så ja, vi tager konkurrencen op, det er lidt det, der ligger i incitamentet – gør det bedre, og så er vi velvidende om, at det har nogle begrænsninger, både på elevsiden og også på virksomhedssiden ift. lige nu er der højkonjunktur, mangel på arbejdskraft. Men vi kunne jo også være i en situation, hvor der er lavkonjunktur hvor der*

stadig er mange elever, men færre lærepladser. Så hvordan det vil virke er også lidt afhængig af, hvad for nogle konjunkturer, der er gældende.

Indledningsvis svarer Søren, at han tror ændringen af taxametersystemet kan motivere institutionen til kæmpe lidt mere og øge sin performance. Dog påpeger han også, at der hersker nogle klare begrænsninger ift., hvor langt incitamenterne rækker. Som Søren har nævnt før, kan skolen gøre meget for at facilitere et match mellem elev og virksomhed, men i sidste ende er det stadig op til elev og mester. Han nævner ligeledes, at der hersker faktorer som høj- og lavkonjunktur, der på sigt kan have stor indflydelse på, hvor mange lærepladsaftaler der indgås. Ud fra Sørens udtalelser virker Andersens (2017) fjerde problem ved incitamentet meget relevant. Her nævnes det, at der kan herske ikke-økonomiske motiver, der er afgørende for, om organisationen kan ændre adfærd (Andersen 2017, s.12). Det er netop disse motiver, som matchet mellem elev og virksomhed, eller konjunktursvingninger, der påpeges af Søren.

Efterfølgende spurgte jeg Søren om, hvorvidt det ekstra arbejde, der skal ligges i at få elever i lære kan være frustrerende, når ikke det er sikkert, at skolen får tildelt AUB-midler:

Når I nu har fået ansvar for at få elever i lære, så er der vel også noget lærepladsopsøgende arbejde, der skal sættes i gang med de afsatte AUB-midler. Hvis det ikke er helt gennemsigtigt, hvem der får hvad, er det så ikke svært for dem, der skal sidde og lave dette "ekstra" stykke arbejde?

Søren: *Jo, men dem tænker jeg da, at vi får. Det er afsættet, og vi bruger de midler, vi får fra AUB til det her stykke arbejde. Men det er jo klart, at qva det, at man flytter rundt på incitamenterne og belønner noget andet, end det man gjorde tidligere, så ændrer du også på organisationens virke, så vi forsøger at indrette os efter det. Og så betyder det jo bredere, at der er langt flere, der skal have fokus på den her opgave end det AUB-midlerne rækker til. Så der er da også nogle skismer i det.*

Ja, for er der nogle problemstillinger i det?

Søren: *Jamen, altså de midler vi får fra AUB i dag til at løse den her opgave, dem bruger vi, men opgaven er større, end det hvis vi skal lykkedes. Så ja, der er da nogle paradokser i det. Men det er også et spørgsmål om, hvordan skolen i helhed skal fungere. Vi har den økonomi vi har, og så prøver vi at jonglere lidt med, hvad det angår. Så der handler om at sige okay, det er det her, der er det vigtige, og så må vi også evne at skære fra og sige, hvad er det så vi skal lave mindre af. Hvad er det vi skal holde op med at gøre.*

Søren er igen optimistisk, hvad angår AUB-midlerne, og tror stadig på, at midlerne nok skal ende hos dem, der har brug for det. Men som han nævnte før, er denne ændring af taxametersystemet noget, der påvirker hele organisationen. Så selvom AUB-midlerne ville nå ud til erhvervsskolerne, kalder trepartsaftalen og dens performancemål på mere, end hvad midlerne rækker til. Derfor påpeger Søren, at erhvervsskolerne kommer til at lave en opvejning af, hvad der nu er det vigtigst at have fokus på, og hvad, der bør skæres fra.

Mit sidste spørgsmål til Søren går på, hvad han ville ændre i trepartsaftalen, hvis det var muligt:

Hvis der var noget, du kunne ændre i Trepartsaftalen 2020, hvad skulle det så være?

Søren: *Jeg tror, jeg ville være bedre til at svare på det om ét eller to år, når jeg har set virkningen. Men umiddelbart så sprænger det jo i øjnene det er med entydigt ansvar, som jeg har sagt tidligere, den tager vi på os. Men vi kan ikke løse det alene, så ja, at man så vælger at give alle midlerne til de faglige udvalg, det ved jeg sgu ikke, om det er hensigtsmæssigt. Så umiddelbart og ved første øjekast, så ville det være noget af det, jeg ville lave om i. Og igen, incitamentet virker også et stykke hen ad vejen, men det var jo bedre, at vi fungerede i et tillidsbaseret system, hvor man havde tillid til at opgaven blev løst. Både for elevernes skyld, men også for vores omgivers skyld.*

Meget af det, Søren nævner i dette spørgsmål, er der blevet sat fokus på længere oppe, hvorfor jeg ikke vil gentage her. Dog vil jeg fremhæve de sidste to sætninger, som jeg selv mener bidrager til besvarelsen af hypotese 1 og 2. Her nævner Søren nemlig, at han hellere ville have et tillidsbaseret system, hvor man havde tillid til at opgaven blev løst. Her synes jeg, det er meget tydeligt, at Søren ikke føler, at ministeriet har tillid til erhvervsskolerne (den fagprofessionelle styring), og derfor bliver nødt til, at indføre performance og incitamentstyring for at sikre, at opgaven bliver løst.

4.2 Delkonklusion 1

Når jeg læser Søren's besvarelser igennem, får det mig til at tænke på en undersøgelse, som Torfing henviser til i sit NWS-afsnit:

"For nylig har forskning i reformer i Europa og i Norden empirisk demonstreret, at lande i Norden klarer sig godt på performance og tilpasser sig nye styringsformer uden at kaste de mere basale forvaltningsværdier over bord" (Torfing 2017 s.62-63).

Søren fremstår professionel og optimistisk, både hvad angår det entydige ansvar, taxameter-ændringerne og rollefordelingen mellem erhvervsskolerne og de faglige udvalg. Han synes incitament-styring er en fin måde at få institutionen til at kæmpe mere for at nå performancemålene på, og han tror på at AUB-midlerne nok skal komme ud til erhvervsskolerne.

Der er dog også bekymringer at spotte i Søren's besvarelser. Han er bekymret for, at ministeriet forventer, at erhvervsskolerne kan løfte opgaven selv. Ganske vist er han ikke modstander af de økonomiske incitamenter, men han er meget bevidst om, at det i sidste ende kommer an på, om der er et match mellem elev og virksomhed. Han udtrykker også, at den opgave de er blevet stillet overfor, kalder på en organisatorisk omstrukturering, som de afsatte AUB-midler ikke rækker til at få i mål. Han kan også godt se, at rollefordelingen i trepartsaftalen kan give anledning til uoverensstemmelser, der i sidste ende kan skade forholdet mellem erhvervsskolerne og de faglige udvalg. Sidst men ikke mindst, finder jeg hans ønske om et tillidsbaseret system (fremfor performance- og markedsstyring) meget essentielt for besvarelsen af projektets hypoteser.

4.3 Interview 2

Medvirkende i følgende interview er:

Gorm Vestergaard - Udd. leder for bygningsmaler, kompositoperatør, murer- og tømreruddannelsen.

Heinrich Christiansen - Udd. leder for bager- og konditoruddannelsen, gourmetslagter, gastronom, ernæringsassistent, tjener og receptionist.

Henrik Skallerup Andersen - Udd. leder for automatik- og procesuddannelsen, elektriker, industrioperatør og VVS-energi.

Jesper Frydkjær Pedersen - Udd. leder for industritekniker, smede, teknisk designer og værktøjsuddannelsen.

Line Vinterberg Frandsen - Chefkonsulent i Viden- og projektafdelingen.

4.3.1 NWS-styring

Ligesom hos Søren lagde jeg ud med at spørge ind til, hvad uddannelseslederne synes om det entydige ansvar, og om de kunne se fornuften i ministeriets beslutning om dette:

Hvad synes I om, at trepartsaftalen har givet erhvervsskolerne entydigt ansvar?

Heinrich (food & service): *I forhold til de elever vi har med at gøre, når vi ser hvad de kommer med af forskellige udfordringer, og i forhold til det med at være i stand til at tage en læreplads, så har vi fået et kæmpe ansvar. Og når vi kigger på, at det store ansvar er blevet flyttet til os, så tænker jeg på, om vi har de handlemidler, det handlerum, der skal til. Så vi skal da til at have arbejdstøjet på, på en anden måde end tidligere.*

Kan I godt forstå, at regeringen vælger at sige, nu er det jer erhvervsskoler, der skal mande sig op?

Henrik (elektriker & VVS): *Jamen, jeg ved ikke om jeg kan forstå det, men jeg synes den er solgt helt forkert. Nu er jeg ved at finde et billede her på telefonen, for dansk el-forbund, som er dem, der organiserer elektrikerne. Deres ungdom kører i øjeblikket rundt med en plakat, som er blevet sat op nede på min gang. Her står der "Har du ikke lige en læreplads på hånden så kontakt skolen, det er deres entydige ansvar at finde en plads til dig". Jeg tænker bare "fuck" ikke også, det er fandme et dårligt budskab.*











Jesper (smed & industritekniker): *Ja, det er sgu frækt.*

Henrik (elektriker & VVS): *Ja, det er fandme flabet.*


Allerede ved det indledende spørgsmål kan det ses, at det entydige ansvar får uddannelseslederen Heinrich til at tvivle på, om de har det handlerum, der skal til for at udfylde ansvaret. Denne bekymring for om ansvaret er for stort til at udfylde, passer umiddelbart til Grøns (2014) definition af ansvarlighedsoverbelastning – ansvarlighedsoverbelastning kan forekomme, hvis der pålægges ekstraordinære store krav, der tager uforholdsmæssigt meget tid og energi. Henrik henviser til en plakat der, ifølge ham, er et eksempel på, hvordan tildelingen af det entydige ansvar udnyttes af de faglige udvalgs ungdomsafdeling. Plakaten som Henrik henviser til kan ses nedenfor:

HUSKESEDDEL FOR LÆRLINGE

10 TING MESTER HAR GLEMT AT FORTÆLLE DIG

-  HUSK AT DU HAR RET TIL ÉN INDIVIDUEL LØNFORHANDLING MED MESTER ÅRLIGT.
-  HUSK AT DU STIGER I LØN FOR HVERT ÅR, DU HAR VÆRET I LÆRE, HVOR FØRSTE STIGNING SKER ALLEREDE ET HALVT ÅR EFTER AFSLUTTET GF, HVIS DU IKKE HAR MERIT. DERUDOVER ER DER SATSSTIGNINGER HVERT ÅR DEN 1. MARTS.
-  HUSK AT DU UDØVER DINE 5 UGERS FERIE OGSÅ OPTJENER 5 FERIEFRIDAGE HVERT ÅR.
-  HUSK AT DU HAR RET TIL SKOLEHJEM, HVIS DU HAR MERE END 5 KVARTERS TRANSPORT MELLEM DIN BOPÆL OG DIN UDDANNELSE.
-  HUSK AT DU HAR KRAV PÅ TILLÆG, HVIS DU ARBEJDER UDEN FOR DIN GÆLDENDE ARBEJDSSTID, HERUNDER TILLÆG FASTSAT AF SATSER FOR OVERARBEJDE, FORSKUDT ARBEJDE OG SØNDAGS- OG HELLIGDAGSTILLÆG.
-  HUSK AT DU MED ERHVERVSRETTET PÅBYGNING HAR MULIGHED FOR AT FÅ ET EKSTRA MODUL UDEN AT FORLÆNGE DIN UDDANNELSE EFTER AFTALE MED MESTER.
-  HUSK AT DU HAR EN FRITVALGSKONTO PÅ 6,25 % I 2021 OG 7,25 % I 2022, DU KAN FÅ UDBETALT EN GANG OM ÅRET ELLER SPARE OP TIL DIN PENSION.
-  HUSK AT DU SAMMEN MED DIN MESTER KAN ÆNDRE I DINE MODULER TIL OG MED HI.
-  HUSK AT DET I SIDSTE ENDE ER SKOLENS ANSVAR, AT DU FINDER EN LÆREPLADS. DERFOR KAN DU KONTAKTE DEM, HVIS DU FÅR BRUG FOR HJÆLP.
-  HUSK AT DINE RETTIGHEDER OG MULIGHEDER KUN ER KOMMET AF, AT VI STÅR SAMMEN SOM LÆRLINGE OG SVENDE I DANSK EL-FORBUND.

MELD DIG IND I DAG!
[HTTPS://DEF.DK/LOKALAFDELING/DEF-UNGDOM/BLIV-LAERLINGEMEDLEM](https://def.dk/LOKALAFDELING/DEF-UNGDOM/BLIV-LAERLINGEMEDLEM)



Henriks frustration omhandler især plakaten punkt 9, hvor der står: "Husk at det i sidste ende er skolens ansvar, at du finder en læreplads. Derfor kan du kontakte dem, hvis du får brug for hjælp". Tages det i betragtning at plakaten er hængt op af en af arbejdsmarkedets parter, er dette et godt eksempel på at modellen med at give ansvaret entydigt til erhvervsskolerne, ikke fremmer den adfærd som er ønskeligt. Samtalen omkring plakaten fortsætter:

Hvorfor synes I, det er frækt?

Henrik (elektriker & VVS): *Det er fordi, at jeg er da med på, at vi har fået opgaven. Men der er eddermame mange andre ting, der kan gøres end at skyde på os.*

Line (chefkonsulent): *Det er jo sådan en helt forkert nursing-kultur.*

Jesper (smed & industritekniker): *Èn ting er jo, at vi har fået nogle udfordringer, men vi kan jo ikke pådutte virksomhederne direkte at skrive en kontrakt på det og det tidspunkt, og jeg tænker, det er måske gjort lidt den omvendte vej, i stedet for et samarbejde mellem os og virksomhederne. Når vi er ude og møde dem i de her dage, så er der rigtig mange virksomheder, der ikke er bekendt med trepartsaftalen, de ved faktisk ikke, hvad den indeholder ift. at de skal tegne en kontrakt tidligere med eleven, og hvad betyder det lige. Der er rigtig mange elementer i det, men jeg tænker også, at der er nogle gode elementer i trepartsaftalen. Selvfølgelig giver det et fokus, at vi får nogle flere ind og sikrer, at vi får lærepladsaftaler, men jeg synes, det er voldsomt at give os erhvervsskoler entydigt ansvar – det er jeres ansvar nu, og hvis i ikke løser opgaven, så får i et tilsyn, og i får ikke færdiggørelsestillæg.*

Henrik er altså klar over, at de er blevet pålagt det entydige ansvar, men påpeger, at der kunne gøres mange andre ting end blot at fokusere på erhvervsskolerne. Jesper tilføjer, at det entydige ansvar jo ikke giver skolerne ret til at pådutte virksomheder, at de skal skrive under på en kontrakt. Denne pointe minder meget om det Søren gentagende gange påpegede – nemlig at det i sidste ende handler om at elev og virksomhed skriver under på en aftale. Jesper tilføjer, at mange virksomheder slet ikke er bekendt med trepartsaftalen, og at ministeriet derfor også skulle have fokus på, at informere virksomhederne om nødvendigheden i at samarbejde med erhvervsskolerne. Han anerkender trepartsaftalen og det øgede fokus på at få flere lærepladsaftaler, men han synes ikke det er gavnligt at give erhvervsskolerne entydigt ansvar, og dertilhørende tilsyn, hvis ikke det efterleves. Også

Jespers bekymring til det entydige ansvar, får mig til at tænke på Grøns ansvarlighedsoverbelastning. Andersen (2017) skriver, at performance og motivation påvirkes typisk af en række andre faktorer i og omkring de offentlige organisationer. Denne påstand synes relevant, når Jesper, ligesom Søren påpeger, at der altså er faktorer som erhvervsskolerne ikke er herre over, og som derfor bør medregnes, når de får givet entydigt ansvar.

4.3.2 De faglige udvalg

Som sagt er uddannelseslederne dem, der til dagligt har mest med de faglige udvalg at gøre, og derfor dem, der må have flest erfaringer med samarbejdet gennem tiden. Derfor ville disse besvarelser have særlig status, når min problemformulering skal besvares. Ved mit første spørgsmål angående de faglige udvalg, lagde jeg vægt på at undersøge det generelle forhold og undlod derfor trepartsaftalen:

Hvis vi ser bort fra trepartsaftalen, hvordan er jeres forhold så til de faglige udvalg normalt?

Heinrich (food & service): *Det kan jeg godt svare på, for jeg har syv af dem. Jeg sidder i et fagligt udvalg faktisk, og der er så stor forskel. Der er et, hvor vi er helt tæt på uddannelserne, og er med til at træffe beslutninger faktisk, og så er der andre, hvor der faktisk ikke er nogen form for dialog. Vi får ikke engang referat fra møderne. Og det kan et eller andet sted godt bekymre mig. Så alt fra en tæt dialog omkring eleverne og deres uddannelsesforløb til ingenting.*

Synes I der er et godt samarbejde med de faglige udvalg?

Henrik (elektriker & VVS): *Jeg synes, det er meget forskelligt.*

Jesper (smed & industritekniker): Jeg tænker ofte, at det er personbåren. Nogle af dem vi har i industriens område, de er der, fordi de måske har kendt nogle personer og har haft en dialog med. Men en gang imellem kunne jeg godt ønske, at der var mere inddragelse, og hvis man skal være helt nøgtern, så vil jeg sige, at dem der sidder i de faglige udvalg, der er ikke ret mange af dem, der har noget fagligt tilbage. Det er jo jurister et eller andet.

Heinrich (food & service): Det er et tillidshverv.

Jesper (smed & industritekniker): Ja, hvor man måske mangler nogle faglærer eller sådan, der spiller ind til det uddannelsesmæssige.

Allerede ved dette indledende spørgsmål er der én ting, der er tydelig – der er stor forskel på udvalgene. Heinrich siger, at der er nogle udvalg, hvor der er et tæt samarbejde, og hvor erhvervsskolerne faktisk er inviteret med til bords. Dog beretter han ligeledes om andre udvalg, hvor der ikke er nogen dialog, og hvor der ikke engang sendes referater efter møderne. Henrik konstaterer ligeledes, at forholdene er meget forskellige. Jesper ønsker mere inddragelse og mener, at forholdet til de faglige udvalg er personbåren. Dertil siger han, at mange af de personer, der sidder i de faglige udvalg i dag, mangler en vis faglig forståelse, der måske kunne forbedre forholdet. Ved næste svar gives der et bud på, hvorfor forholdene er så forskellige:

Henrik (elektriker & VVS): Der er meget forskel på det, for nu nævner Line lige EVU, som er et sekretariat, der tager sig af el og VVS. Det er et meget aktivt udvalg, dem arbejder vi sammen med, dem taler vi med, de er enormt aktive og har et kæmpe setup med et sekretariat, hvor de laver alt det her. Så har jeg også uddannelser, der ligger industriens uddannelser, der sidder én konsulent, der har en tre-fire uddannelser. Vi snakker altså om et helt sekretariat med en 10-15 mennesker, der tager sig af to uddannelser, og så er der andre steder hvor man har én konsulent, der har en tre-fire uddannelser. Så det er jo klart,

at der er enormt meget forskel på, hvor meget kontakt man kan have med den enkelte skole, ikke også.

Der kunne argumenteres for, at Henrik rammer hovedet på sømmet med denne holdning. For mig er det tydeligt, at nogle af de faglige udvalg simpelthen har for få ressourcer, mens der er andre der har masser af overskud til at bistå erhvervsskolerne. Umiddelbart synes der bestemt at herske en sammenhæng mellem kapacitet/ressourcer, og graden af engagement (og dermed hvor godt forholdet er mellem udvalg og uddannelse). Samtalen om forskellen på de faglige udvalg fortsætter:

Ser I det som et problem, at der er så stor forskel?

Heinrich (food & service): *Det kan jo godt være et problem, at der ikke er nogen dialog. Ved nogle af de faglige udvalg jeg sidder med i, der aner vi ikke, hvad der foregår, vi har aldrig været inviteret nogle samtaler om brugen af de her trepartsmidler. Vi kan jo godt være bange for, at de arbejder med nogle synes'ninger, og nogen steder, der har vi jo faktisk noget konkret viden, der taler ind i nogle ting, hvor vi kan gøre noget. Så det er jo problematisk.*

Henrik (elektriker & VVS): *Det synes jeg også. Og hvis vi ser på det med trepartsmidlerne, der har vi nogle drømme udvalg, men hos metalindustrien f.eks., der har de skrevet ud, at de har besluttet, at de trepartsmidler vi får, de skal gå til opsøgende arbejde på Lolland – okay, jamen så venter vi bare til en anden gang ikke.*

Jesper (smed & industritekniker): *Ja, på metal. Der stod ikke, at vi ikke måtte søge, men der stod, at alle midler ville gå til Sjælland-skolerne, fordi det var der, de mente den største udfordring er. Og så tænker jeg, som Henrik siger, alle mine er i industrien, men oftest sidder konsulenterne med flere uddannelser, selvom det er forholdsvis store uddannelser. Hvis*

man tager industriens udvalg i dag, de sidste år har der ikke været særlig meget stabilitet, de konsulenter de er der 1, 1,5, måske 2 år, så kommer en ny konsulent. Så starter man et samarbejde op igen, og når man er begyndt at kende hinanden, så hopper de videre til det næste igen.

Der bliver sagt rigtig meget interessant i de tre ovenstående besvarelser. Heinrich kommer ind på trepartsmidlerne, fordi samarbejdet med de faglige udvalg naturligvis har haft disse som rammer de seneste år. Han er bekymret for den manglende dialog, og ikke mindst for, at tildelingen af trepartsmidler baseres på "synes'ninger", fordi den konkrete viden som erhvervsskolerne har ikke bliver hørt. Derefter kommer Henrik og Jesper med et konkret eksempel på Heinrichs bekymring. De fortæller nemlig, at metaluddannelsernes faglige udvalg på forhånd besluttede, at alle trepartsmidlerne skulle gå til erhvervsskolerne på Sjælland. Der synes derfor at være tale om en decideret forskelsbehandling af erhvervsskolerne, hvad angår trepartsmidler til metalindustriens uddannelser. En anden problematik, Jesper fremhæver ved sine faglige udvalg, er manglende stabilitet. Han nævner, at de konsulenter (der ofte sidder med 2-3 uddannelser), ikke bliver i jobbet i særlig lang tid og derfor sker der udskiftninger hvert 1,5 – 2 år. Når der bliver fortalt, at nogle konsulenter har ansvaret for 2-3 uddannelser, tænker jeg endnu engang på Grøns ansvarlighedsoverbelastning. De konsulenter, der alene sidder med 2-3 uddannelser, oplever netop *ekstraordinært store krav, der tager uforholdsmæssigt meget af deres begrænsede tid og energi* (Grøn 2014, s.260), og derfor kan de ikke håndtere jobbet i mere end 2 år. Denne ustabilitet danner, ifølge Jesper, ikke god grobund for et samarbejde, hvilket jeg synes er en vigtig faktor i den samlede konklusion.

Efter disse forholdsvis nedslående beretninger, er det vigtigt også at vise, at der eksisterer gode samarbejder:

Gorm (tømrer & murer): *Der vil jeg faktisk sige, at modsat hvad andre siger, så har dansk byggeri faktisk taget det dybt seriøst, og inviteret os ind, og givet os opskriften på, at hvis I går den og den vej, så er der muligheder for at der kommer midler. For vi vil gerne fokusere på den og den problematik.*

Gorms beretning vidner endnu engang om, at der er tydelige forskelle på de faglige udvalg. Samtalen vender dog hurtigt tilbage, og denne gang refereres der til, at situationen ikke altid har været som den er nu:

Heinrich (food & service): *Jeg ville jo drømme om, at det var os, der havde sådan en dialog, men i de udvalg jeg har med at gøre, har vi ikke været inviteret til bords. Det udvalg jeg selv sidder i, der har udvalget selv besluttet, hvordan man skal bruge alle midlerne, så her er erhvervsskolerne i hvert fald ikke blevet spurgt.*

Jesper (smed & industritekniker): *Ja, og før hen der var der ofte nogle samlinger blandt skolerne, hvor de faglige udvalg kom med oplæg til de enkelte skoler, ministeriet var med til drøftelser. Det er der jo ingenting af i dag.*

Er det ikke sådan mere?

Henrik (elektriker & VVS): *Nej, på industrien er der sgu ikke.*

Jesper (smed & industritekniker): *Nej, førhen der var det jo årsmøder, landsskolesamlinger og sådan nogle ting. Det sker ikke ret meget mere.*

Så før var det mere netværksbaseret i form af det, du nævner der?

Jesper (smed & industritekniker): *Ja.*

Line (chefkonsulent): *Ja.*

Her fortæller Jesper altså, at rollefordelingen før i tiden var mere netværksbaseret, hvor de faglige udvalg besøgte skolerne, der blev afholdt årsmøder og landsskolesamlinger, og ministeriet var med til diverse drøftelser. Ud fra Jespers beretninger lyder det som om, at der har været et decideret paradigmeskifte fra den korporative netværksmodel til den mere markedsstyret model, hvor der er fokus på performance.

Efter dette blev det zoomet endnu mere ind på trepartaftalen, og især rollefordelingen mellem de faglige udvalg og erhvervsskolerne:

Vil I overordnet set sige, at de er kompetente til den rolle, de har fået?

Heinrich (food & service): *Det kan jeg godt sige nej til. Der er mange ting i det her, men en af de ting jeg tolker er, at der er lidt mistro til skolerne – er vi der bare for at kratte penge ind, eller hvad er vores rolle. Og det synes jeg er uheldigt, for vi løser jo alle de opgaver, vi får i elevens og virksomhedens interesse. Men jeg føler lidt, at der er en vis mistro til, om vi gør det for eleverne som ressourcerne er givet for.*

Henrik (elektriker & VVS): *Der vil jeg sige, at to af de udvalg jeg har, der er de 100% kompetente, de er meget kompetente. Men det er igen dem, der har et sekretariat, der har er par muskler. For igen, industrien de ansætter en administrator, det er jo Karen, der er der nu. Hun har jo ikke noget fagligt kendskab til de områder, og så er det jo svært, ikke også. Hvor den gamle Jørgen, han havde jo fandme været der i en menneskealder og kendte hver en skole. Så det bliver mere en administrationsrolle de får, de konsulenter der bliver ansat. Og igen EMU med et helt sekretariat, der ansætter man også ud fra faglighed.*

Igen illustrerer de ovenstående kommentarer, hvor stor en forskel der er på de faglige udvalg, og hvilken betydning denne har for forholdet til erhvervsskolerne – Heinrich føler mistro og ser ikke sine udvalg som kompetente, mens Henrik ser sine udvalg som dybt kompetente. Samtalen fortsætter:

Er det normal procedure, at man altid søger AUB-midler gennem de faglige udvalg, eller er det kun ved trepartsaftalen?

Line (chefkonsulent): *Det er nyt, det er kun ved treparts.*

Så det er en helt ny rolle for dem den her?

Samlet: *Ja*

Henrik (elektriker & VVS): *Når vi søger AUB bliver de jo stemplet af de faglige udvalg. Jeg har en sag lige nu med en masse ballade, fordi at mesterdelen i de faglige udvalg har sagt nej, hvor resten har sagt ja. Men der står jeg heldigvis uden for den. Men min oplevelse er også, at der mange gange sker ting, hvor jeg tænker, hvorfor fanden er vi ikke blevet hørt som skole, for det her er da bestemt noget som vil betyde noget for vores måde at drive tingene på. Men vi er et serviceorgan for mange af de faglige udvalg.*

Heinrich (food & service): *Men får I referater fra møderne i de faglige udvalg?*

Henrik (elektriker & VVS): *Nej.*

Heinrich (food & service): *Jeg synes, det er lidt underligt.*

Jesper (smed & industritekniker): *De lægger dem ikke op mere, det gjorde man førhen.*

Henrik (elektriker & VVS): *Ja, det gjorde de førhen.*

Dialogen ovenfor viser igen, at forholdet har ændret med tiden, da Jesper påpeger, at de før i tiden faktisk modtog referater fra møder. Henrik mener, at erhvervsskolerne med tiden er blevet et serviceorgan frem for en sparringspartner.

Det sidste spørgsmål jeg stillede til uddannelseslederen omkring de faglige udvalg var, ligesom ved Søren, det der lægger sig tættest op ad problemformuleringen:

Tror I det har skadet forholdet mellem jer som erhvervsskole og de faglige udvalg, fordi de har fået den her rolle som gate-keeper?

Gorm (tømrer & murer): *Ikke for mit vedkommende, de var lige så kritiske og undrende over at det ansvar blev placeret hos dem. Så på den måde er vi blevet mere allieret politisk af den proces.*

Heinrich (food & service): *Jamen, jeg synes jo det er til stor irritation, nu talte vi om den der mistro før. Den synes jeg bliver markant tydeligt nu, og især et af udvalgene står nu og siger, nu er det os der står med det her, nu skal i lige rette lidt ind og danse efter vores pibe.*

Altså i den nye rolle?

Heinrich (food & service): *Ja.*

Så den øger mistroen?

Heinrich (food & service): *Ja, det synes jeg, i hvert fald fra der hvor jeg sidder. Jeg synes jo et eller andet sted, at eleverne dem har vi jo sammen. Og ift. hvor miderne de skal til, der*

burde man så også kunne finde ud af det sammen. De kan ligesom tillade sig at vælge os fra, og det synes jeg er problematisk.

Hvad med i industrien?

Jesper (smed & industritekniker): *Jamen, eksempelvis det her med at, jo vi kunne ansøge, men midlerne blev tildelt sjællandsskolerne, fordi vi gør det bedre, og det synes jeg ikke helt er fair. Fordi vi gør det bedre, så skal vi ikke have midler, vi skal i stedet ud og selvfinansiere, hvor man kan tage på andre skoler, hvor de får midlerne. Det er jo der jeg tænker, at der kan komme en konflikt, eller måske ikke konflikt, men der kan opstå noget.*

Ved dette spørgsmål er det igen tydeligt at forholdene til de faglige udvalg er forskellige, alt efter hvilken uddannelsesleder du spørger. Gorm fortæller at hans eget faglige udvalg selv var overrasket over den rolle de fik tildelt i trepartsaftalen, og at denne fælles undren nærmest styrkede forholdet. På den anden side ser Heinrich rollefordelingen i trepartsaftalen med stor irritation. Han mener, at mistroen mellem de faglige udvalg og hans uddannelse er blevet tydeligere og fortæller at særligt ét af de faglige udvalg udnytter gatekeeper rollen. I Heinrichs tilfælde kunne man godt se hans faglige udvalg som en kontrolenhed, der tydeligvis synes meningsløst for ham. Ved denne udtalelse finder jeg Torfings (2017) kritikafsnit af NPM relevant: *Argumenterne imod NPM knytter sig primært til forøgelsen af transaktionsomkostninger ved unyttig brug af ressourcer på kontrol og registrering samt i kølvandet herpå risikoen for demotivation af medarbejderne som følge af, hvad der opleves som meningsløse kontrolsystemer og kontrollerende incitamentsstyring (s. 57).* Denne meningsløshed kommer til udtryk, da han påpeger, at eleverne burde være et samlingspunkt, hvorfor det ikke giver mening at have mistro til hinanden. Jesper henviser igen til den førnævnte situation, hvor TECHCOLLGE er blevet udelukket som ansøger, fordi det faglige udvalg har valgt at tildele alle pengene til sjællandsskolerne.

4.3.3 NPM-styring

I det følgende afsnit spørger jeg, ligesom ved Søren, hvilken betydning afskaffelsen af færdiggørelsestaxameteret har for uddannelseslederne:

Der er jo økonomiske incitament i trepartsaftalen - den ene i form af, at taxametersystemet er blevet lavet om, og den anden i form af de her AUB-midler. Synes I, at de er gennemsigtige eller troværdige?

Heinrich (food & service): *Jeg kan ikke helt gennemskue dem faktisk, jeg har ikke helt styr på, hvad den økonomiske konsekvens er.*

Jesper (smed & industritekniker): *Vi regnede jo på det på et tidspunkt, og det er jo millioner, hvis det ender på det stadie, hvor vi ikke skaffede de nødvendige antal praktikpladser. For vi får jo netop ingen færdiggørelse mere, hvis ikke eleven har en læreplads, så får vi jo ikke noget. Nu kan vi bare tage elektrikerne, hvor at de faktisk får et grundforløbsbevis, men hvis der nu går 60 i skolepraktik uden en læreplads, og ikke får de 6-7000 man fik for en færdiggørelse, så kan du gange det med 60, ikke.*

Henrik (elektriker & VVS): *Ja, og plus vi ved jo ikke, hvad konsekvensen er, man har jo bare sagt, at hvis ikke I lykkedes med det her, så har vi andre metoder. Der er jo ikke nogen, der kender de andre metoder. Er det en kvote? Hvad er det, der kommer på.*

I teoriafsnittets afsnit 2.4.1 har Andersen (2017) to pointer omkring incitament, som jeg gerne vil sætte lys på ved disse besvarelser. Den første pointe er, at incitament skal kunne mærkes af de fagprofessionelle, der skal yde en større indsats. Den anden er, at incitamenterne skal virke troværdige. Hvis vi udelukkende kigger på eksempelvis Heinrichs udtalelse, virker de økonomiske incitament i hvert fald ikke helt gennemskuelige for hans vedkommende. Jesper derimod virker meget bevidst om de økonomiske konsekvenser ved ikke at nå performancemålene og er dertil en smule bekymret over hvor stor en betydning

de har for uddannelserne. Til sidst pointerer Henrik, at de faktisk ikke kender til konsekvensen, hvis ikke trepartsaftalen lykkedes. Han nævner selv kvoter, men mere som et hypotetisk spørgsmål. Derfor er det interessant, hvad Gorm svarer til dette:

Gorm (tømrer & murer): *På den der arbejdsmarkedskonference vi var inviteret til, hvor de kunne fortælle lidt om det, der kom de nok til at tale lidt over sig. Fordi de har da helt klare intentioner om at smide en kvote på, hvis ikke det lykkedes. Velvidende at man stadig står og mangler 28.000 mennesker til byggeriet i 2028.*

Line (chefkonsulent): *Amen, det er jo helt sindssygt.*

Heinrich (food & service): *Det der også er bekymrende ved det er, at hvis der først kommer kvoter på nu, så går der så lang tid, før de kan rette op på det igen. Det kan vi jo se på nogle af de uddannelser, hvor der har været kvoter på. De lider i mange år efter, at kvoten den bliver ophævet. Så det kan få nogle helt andre konsekvenser.*

Inden jeg går ind i ovenstående besvarelser, vil jeg gerne uddybe, hvilke kvoter der tales om. Kvoterne, som uddannelseslederne refererer til, skal pålægges skolens optag af elever, der ikke har en læreplads ved start på grundforløb 2. Det vil sige, at du som elev ikke er sikker på at få lov til at fortsætte din uddannelse, hvis ikke du har en læreplads inden da. Hvis vi skal tage Gorms ord for gode varer, er det altså en virkelighed som erhvervsskolerne kigger ind i, hvis ikke de lykkedes med trepartsaftalens opgave. Dertil påpeger Heinrich, at de uddannelser, der bliver pålagt kvoter, lider i mange år efter kvoten bliver ophævet. Der er ingen tvivl om, at både uddannelseslederne og chefkonsulenten Line er bekymret for et tiltag som dette.

I samtalen nedenfor diskuteres det, hvilken effekt ændringen af taxametersystemet har for skolen. Her kommer uddannelseslederne med en pointe, jeg ikke umiddelbart havde fokus på, men som måske er en af de vigtigste pointer i hele analysen:

Gorm (tømrer & murer): (...) Det politikerne ønskede sig, det var jo, at der var flere der kom i lære, men nu er vi jo tvunget til at være opmærksomme på, hvem det så er, der kommer i lære.

Jesper (smed & industritekniker): Plus alle de unge mennesker, der med diagnoser og alt muligt andet, det er jo endnu et pres på dem. Der er jo kun de 20 uger til at finde en læreplads, og så smider man det ned oven i hovedet på dem, der har nogle udfordringer og siger – amen, nu skal du altså også lige have en læreplads her inden uge 15. Jeg har oplevet, at nogle af dem går helt i baglås, ikke.

Så de nye incitament er hjælper ikke de sårbare elever?

Jesper (smed & industritekniker): Nej, det gør de bestemt ikke.

Henrik (elektriker & VVS): Nej.

Heinrich (food & service): Langt fra, langt fra. Det kan man roligt sige.

Gorm (tømrer & murer): Tvært imod, det positionerer dem bare i en endnu dårligere rolle.

Jesper (smed & industritekniker): Og så er der jo større chance for frafald.

Heinrich (food & service): Og den gruppe med de sårbare elever, den vokser jo sådan set bare. Det er ikke den bedste kemi.

For første gang i hele interviewet var der et enstemmigt svar fra næsten alle uddannelseslederne. Gorm påpeger, at fordi skolen "tvinges" til lægge fokus på at få elever i lære, så er skolen nødsaget til at anskue, om hver enkelt elev vil være i stand til dette, inden de starter på uddannelsen – fordi det ikke længere er tilstrækkeligt at kunne færdiggøre uddannelsen. I forlængelse af dette påpeger Jesper, at denne anskuelse og dette pres som eleverne uundgåeligt vil mærke, bestemt ikke vil hjælpe de elever, der i forvejen er presset. Han har endda oplevet elever, der simpelthen går i baglås, når de oplever, at der forventes meget af dem. Heinrich pointerer dertil, at gruppen af sårbare elever er voksende, hvilket han har helt ret i. Sundhedsstyrelsens undersøgelse fra 2019 viser nemlig, at antallet af børn og unge under 19 år i psykologisk behandling er steget med 49 procent fra 2009 til 2018. En lignende undersøgelse viser, at antallet af unge i alderen 18 til 29 år, der lever med psykisk sygdom, udgjorde ca. 77.100 personer i 2017. Det er en stigning på næsten 20.000 personer siden 2013 svarende til 33 procent. På landsplan er omkring 60 pct. af unge med psykisk sygdom enten i gang med en uddannelse eller i beskæftigelse (Markovic 2018, s.5). Med disse tal in mente kan man godt forstå, at der blandt uddannelseslederne hersker en fælles bekymring for, at de sårbare elever er blevet glemt i trepartsaftalen. Denne bekymring får mig til at tænke på én af de centrale kritikpunkter af NPM, der er fremstillet i projektets teori afsnit 2.4.2. hvor Torfing (2017) skriver:

Som Klausen (2016) skriver, blev evalueringskriteriet for en god offentlig sektor til tider reduceret til at være økonomisk effektivitet, hvorved forhold såsom retssikkerhed, lighed og social- og sundhedsmæssig sikkerhed blev ignoreret (s.57).

Jeg synes dette citat er meget aktuelt, og det virker til, at uddannelseslederne er enige om, at den sociale- og sundhedsmæssige sikkerhed er blevet nedprioriteret i trepartsaftalen. Jeg ser ligeledes uddannelsesledernes bekymring som et tydeligt svar på, at trepartsaftalen øger markedsstyringen af erhvervsskolerne på bekostning af fagprofessionel styring (hypotese 2). Uddannelsesledernes bekymring for de sårbare elever signalerer, at de helt sikkert ville have gjort noget andet end det, trepartsaftalen og de nye incitamenter fordrer. I dette tilfælde kan det igen siges at incitamentene ikke påvirker de fagprofessionelles adfærd positivt, men kontraproduktivt.

Som afslutning på interview 2 spurgte jeg ligeledes uddannelseslederne, om der var noget de ville ændre i trepartsaftalen:

Hvis I kunne ændre noget i trepartsaftalen, hvad skulle det så være?

Heinrich (food & service): Der skulle ligge et krav om samarbejde omkring ressourcerne, mellem de tre parter.

Jesper (smed & industritekniker): Så tænker jeg også, at man skulle have en konsekvens for virksomhederne, de skulle være en større del af parten. Igen det med, at vi får entydigt ansvar, men man har ikke lavet kontrakter med virksomheder, der ikke har elever. Der er jo frit for dem bare at sige nej.

Gorm (tømrer og murer): Man kunne godt have genbesøgt den ide med, at her i Danmark, der arbejder vi med vekseluddannelse, og så have gjort det endnu en gang. Slået en pind fast i, at det er fleres ansvar at løfte den her opgave.

Henrik (elektriker & VVS): Ja, eller bruge pengene til tilskud til dem, der tager en lærling. Det virker faktisk, i stedet for kun at kigge på uddannelsessystemet. Og i stedet for at alt hedder 20 uger, så prøv at lave lidt buffer og sige, at dem der så har det lidt svært, dem kan vi have lidt længere. Vi har haft elastik, der hed ja fra 0-60 uger egentlig. Indfør noget af det, det behøver ikke at hedde 0-60, det kunne hedde 10-40, så man kunne få et grundforløbsbevis, så man ikke skal ud og ind igen.

Så mere elastik og så tilskudsordninger til virksomhederne, det virker meget bedre, at virksomhederne får en bonus for at tage en lærling, fremfor at straffe dem, der ikke gør det.

Så mindre kontrol, mere samarbejde, er det det jeg hører?

Jesper (smed & industritekniker): Ja.

Henrik (elektriker & VVS): Ja, det er ikke helt dumt. Og så bonus for at tage lærlinge.

Heinrich (food & service): Ja.

Henrik (elektriker & VVS): Gulerod er bedre end pisk.

Heinrich (food & service): Ja, vi kunne jo se, at dengang, der var en præmie for at tage lærlinge, der var det noget andet.

Henrik (elektriker & VVS): Ja, bare det der var før nytår.

Heinrich (food & service): Ja, for dølen der blev lavet nogle uddannelsesaftaler.

Henrik (elektriker & VVS): Ja, det virker!

Hvad var det?

Henrik (elektriker & VVS): Konceptet var, at virksomhederne fik 90% af lærlingelønnen betalt.

Heinrich (food & service): Ja, de fik omkring 16.000 for at indgå en uddannelsesaftale med en elev, de blev selvfølgelig først udbetalt efter prøvetiden.

Henrik (elektriker & VVS): *Altså, selvom det måske er småpenge for en stor koncern, så er det stadigvæk en gulerod. Og vi kan sige, selvfølgelig er det virksomhedernes egen opgave at finde arbejdskraft, men de gør det jo ikke. Det der sker nu, jeg var til et møde i går, hvor det var helt tydeligt, at de stjæler hinandens folk – jeg giver en 10'er mere, jeg giver 20 mere. Sådan er det nu, i stedet for at producere nogle flere af dem. Det er totalt vanvid.*

Det er helt tydeligt, at uddannelseslederne gerne så, at virksomhederne var blevet inddraget mere i trepartsaftalen, både fordi vekseluddannelsessystemet er afhængigt af, at virksomhederne tager lærlinge, men nok også for retfærdighedens skyld. I den forbindelse fandt jeg det interessant, at uddannelseslederne fortalte, at der hvor de fik underskrevet flest uddannelsesaftaler, var da virksomhederne fik økonomiske tilskyndelser. Ligesom ved Søren lød det også til, at uddannelseslederne foretrak samarbejde fremfor kontrol.

4.4 Delkonklusion 2

I interview 2 fik vi en klar fornemmelse af, at der ikke er en entydigt svar på, hvordan forholdet til de faglige udvalg er. Heller ikke hvordan og hvilken betydning trepartsaftalen har haft for forholdet. Gorm mener ikke, at trepartsaftalen har skadet forholdet mellem hans uddannelsesområde og de faglige udvalg, tvært imod. Både Gorm og Henrik ser deres faglige udvalg som meget kompetente til den rolle, de har fået. Anderledes ser det ud, når vi kigger på Heinrich og Jesper

Heinrich mener, at trepartsaftalen har øget mistroen mellem sin uddannelse og de faglige udvalg, der er tilknyttet denne. Overordnet ser han dem ikke som kompetente i rollen som gate-keepers, fordi de blandt andet ikke inviterer uddannelseslederne med til drøftelser om trepartsmidlerne. Udover dette bliver de ikke inviteret med til møder og modtager heller ikke referater fra disse.

Der fornemmes også en mistro mellem Jesper og sine faglige udvalg. Han fortalte om ikke andet, at sine uddannelsesområder fik frataget muligheden for at ansøge om trepartsmidler, hvilket han ikke fandt rimeligt. I den forbindelse fortalte Jesper, at der før i tiden var mere netværkssamarbejde med årsmøder mm.

Vi fik dog også en fornemmelse af, hvorfor der så stor forskel på, hvordan forholdet til de faglige udvalg er. Der blev nemlig gjort opmærksom på, at der er kæmpe forskel på, hvor mange ressourcer de forskellige udvalg har til rådighed. Et udvalg havde eksempelvis 10-15 ansatte til at håndtere to uddannelser, hvor andre udvalg kun havde én enkelt konsulent til at håndtere det samme antal.

I forhold til markeds- og performancestyring er holdningerne mere entydige hos uddannelseslederne. Ligesom hos Søren påpeges det, at selvom ansvaret et blevet lagt hos skolerne, så er det i sidste ende op til virksomhed og elev. I den forbindelse var det interessant, at uddannelseslederne berettede om, hvordan der blev indgået rigtig mange lærepladsaftaler, da virksomhederne fik økonomiske tilskyndelser.

Uddannelseslederne udtrykte alle stor bekymring for, hvilken effekt det nye aflønningssystem ville have for sårbare elever, som de mener vil blive udsat for større pres i fremtiden.

5. Diskussion

I det følgende afsnit vil projektets diskussion blive præsenteret. Diskussionen vil indeholde besvarelser fra analysen, der retter sig mod problemformuleringen og de to hypoteser. Den vil ligeledes indeholde interessante besvarelser, der giver anledning til diskussion af trepartsaftalens betydning for TECHCOLLGE.

5.1 Den teoretiske diskussion

Indledningsvis vil jeg gerne starte med at diskutere mit teoretiske grundlag. Først og fremmest finder jeg det relevant at diskutere, hvorvidt mine to hypoteser i virkeligheden burde smeltes sammen til én. Jeg finder denne diskussion relevant, fordi jeg tror mange, inklusiv mig selv, kunne argumentere for, at performance-styring hører inde under markedsstyring, og at NWS hører under NPM. Som mit teoriafsnit 2.5 illustrerer, så danner denne diskussion ofte grundlag for kritikken af NWS. Der nævnes af flere, at NWS ikke kan stå alene som styringsparadigme, og at denne kun er en gren af NPM. Så spørgsmålet er, hvorfor jeg alligevel har valgt at gøre NWS "selvstændig" og have to hypoteser. Det har jeg af flere grunde. Først og fremmest er målet med mine hypoteser ikke at "teste" en teori, men i stedet at bruge disse som fokuspunkter og til at nuancere analysen.

Der er altså lavet to hypoteser og skelnet mellem de to teorier for at nuancere, hvilke ting i trepartsaftalen der, om muligt, fratager de fagprofessionelle på TECHCOLLEGE deres styring. I den forbindelse sammenfatter jeg NWS-styringen med det entydige ansvar, tilsynet og performancemålene. Med andre ord hvem, der har fået opgaven, og hvad indebærer den. NPM-styringen kobler jeg med de økonomiske incitament og særligt afskaffelsen af færdiggørelsestaxameteret. Altså hvordan ministeriet i denne situation vil påvirke de fagprofessionelles adfærd. I forlængelse af dette mener jeg også at min analyse kunne give besvarelser der indikerede, at respondenterne kunne acceptere det entydige ansvar og performancemålene, men at de økonomiske incitament derimod tvinger dem til at handle anderledes end de ellers ville have gjort. På den måde ville NWS-styringen ikke overskygge deres fagprofessionelle styring som NPM-styringen derimod ville. I dette scenarie ville jeg derfor kunne forkaste hypotese 1, men acceptere hypotese 2.

5.2 De to hypoteser

Efter denne argumentation af, hvorfor begge hypoteser er berettiget, vil jeg diskutere, om jeg faktisk kan acceptere de to hypoteser. Jeg vil derfor fremhæve besvarelser hvor der kan argumenteres for, at mine respondenter udtrykker en utilfredshed over, at deres kompetencer og fagprofessionalisme bliver tilsidesat. I denne sammenhæng er der en kommentar fra Søren, der tydeligt adresserer hypoteserne:

”Og igen, incitamentet virker også et stykke hen ad vejen, men det var jo bedre, at vi fungerede i et tillidsbaseret system, hvor man havde tillid til at opgaven blev løst. Både for elevernes skyld, men også for vores omgivers skyld.”

Som der også nævnes i analysen, er disse sætninger et tydeligt tegn på, at Søren ikke føler, ministeriet har tillid til erhvervsskolerne, og derfor heller ikke til den fagprofessionelle styring. Dertil siger han, at han ville foretrække, at systemet netop var baseret på den fagprofessionelle styring, hvor ministeriet havde tillid til, at TECHCOLLGE og erhvervsskolerne kunne løse de opgaver, der blev stillet. Her kan der argumenteres for, at Søren bekræfter både hypotese 1 og 2. Til slut påpeger han, at han ville foretrække et system som dette for elevernes og omgivelsernes skyld. Søren's sidste kommentar leder mig fint videre til en samtale med uddannelseslederne, der ligeledes svarer på hypotese:

Så de nye incitamentter hjælper ikke de sårbare elever?

Jesper (smed & industritekniker): *Nej, det gør de bestemt ikke.*

Henrik (elektriker & VVS): *Nej.*

Heinrich (food & service): *Langt fra, langt fra. Det kan man roligt sige.*

Gorm (tømrer og murer): *Tvært imod, det positionerer dem bare i en endnu dårligere rolle.*

Jesper (smed & industritekniker): Og så er der jo større chance for frafald.

Som jeg også nævnte i analysen, svarede samtlige uddannelsesledere entydigt på ovenstående spørgsmål. Der var en tydelig bekymring for de sårbare elever, der nu i endnu højere grad skal orienteres om, at de skal få en læreplads. Jeg ser helt klart denne bekymring som er udtryk for, at uddannelseslederne hellere så en anden løsning, end det trepartsaftalens performancemål og økonomiske incitament er fordrer. Man kan argumentere for, at performancemålene sætter tidsbegrænsningen på de 20 uger, og de økonomiske incitamentene, blandet med frygten for et tilsyn, styrker denne. Kombinationen af disse tre elementer gør, at skolen føler sig tvunget til at presse alle elever ud i lære, også selvom de godt ved, at nogle af disse elever simpelthen ikke er i stand til at varetage en læreplads. Jeg oversætter derfor situationen til, at ledernes fagprofessionelle vurdering af, hvad der er hensigtsmæssigt at presse en elev til, bliver overtrumpet af NPM- og NWS-styringen.

Hvis trepartsaftalens entydige ansvar ikke påvirkede uddannelseslederne følelsesmæssigt eller praktisk, ville jeg godt kunne argumentere for at forkaste min hypotese 1. Især fordi at både Søren og Jesper tilkendegiver, at de er begejstrede over, at det entydige ansvar sætter fokus på problemstillingen. Men det er ret tydeligt, at størstedelen af uddannelseslederne, og til dels Søren, undrer sig over, at erhvervsskolerne har fået entydigt ansvar, når de er afhængige af andre aktører for at nå i mål. Dertil påpeger Heinrich, at denne ansvarstildeling kalder på en meget større arbejdsindsats, som de sandsynligvis ikke ville have pålagt sig selv, og slet ikke hvis ansvaret var flertydigt. I den forbindelse vil jeg argumentere for, at det entydige ansvar tvinger hele organisationen til at ændre fokus. Når ansvarstildelingen og frygten for et tilsyn, får hele organisationen til at ændre fokus, kan man uanset hvad argumentere for, at trepartens NWS-styring øges på bekostning af fagprofessionel styring.

5.1 Forholdet til de faglige udvalg

Som analysens delkonklusion 2 understregede, er der stor forskel på, hvordan forholdet til de faglige udvalg er, alt efter hvilken uddannelsesleder der bliver spurgt. For mig er det tydeligt, at trepartsmidlerne kan ses som en test af samarbejdsforholdet, fordi den her opgave kalder på at skole og udvalg løfter i flok. Derfor bliver det ved anvendelse af trepartsmidlerne også tydeligt, at nogle forhold bestemt er bedre end andre. Overordnet set er det ret tydeligt, at det er Jesper og Heinrich, der har flest dårlige oplevelser med deres faglige udvalg, både når der tales om forholdet generelt, men især i forbindelse med trepartsmidlerne. Personligt var jeg dybt overrasket over, at Jespers uddannelse på forhånd havde fået at vide, at de ikke ville modtage nogle midler, da alle disse vil gå til sjællandsskolerne. Naturligvis er der noget fornuft i, at dem der gør det bedst må stå bagerst i køen, men der kan også argumenteres for, at incitamentet for at være bedst forsvinder med denne beslutning. Det synes i hvert fald ikke retfærdigt, og der er jo ikke er nogen garanti for, at TECHCOLLEGE i fremtiden stadig kan klare sig uden midlerne – eksempelvis hvis der kommer lavkonjunktur. Historien er lidt den samme hos Heinrich, hvis uddannelse heller ikke bliver hørt. For mig virker det underligt, at nogle uddannelser slet ikke bliver inviteret til bords hos de faglige udvalg, især når man tænker på, at det er skolerne, der har mest på spil. Når man tænker på, at Søren understregede, hvor meget større opgaven er, end hvad midlerne rækker til, så kan jeg godt forstå, at både Jesper og Heinrich er en smule frustrerede over nutiden og nervøse for fremtiden.

I denne diskussion er det dog også vigtigt at illustrere eksempler, hvor samarbejdet om trepartsmidlerne fungerer som tiltænkt. Her fandt jeg det interessant, at Gorm udtalte, at hans faglige udvalg var lige så forundret over rollefordelingen i trepartsaftalen som erhvervsskolerne. Denne erfaring er for mig med til at aflive fordommen om, at alle de faglige udvalg er magtglade gate-keepers, der ikke er kompetente til rollen. I Gorms tilfælde virker det bestemt som om, de faglige udvalg og erhvervsskolerne er på samme side, og at trepartsaftalen, på grund af sin uforståelighed, har styrket samarbejdsforholdet mellem de to parter. Henrik nævner ligeledes, at han bestemt ser de fleste af sine faglige udvalg som 100% kompetente til opgaven.

Der er altså ikke umiddelbart et entydigt svar på, hvordan forholdet til de faglige udvalg er, der synes derimod at være et rimelig entydigt svar på, *hvorfor* der er så stor forskel. Hos uddannelseslederen Jesper hersker der ingen tvivl om, at de faglige udvalgs engagement kommer an på, hvor ressourcestærke udvalgene er: *Vi snakker altså om et helt sekretariat med en 10-15 mennesker der tager sig af to uddannelser, og så er der andre steder hvor man har én konsulent der har en tre-fire uddannelser. Så det er jo klart, at der er enormt meget forskel på hvor meget kontakt man kan have med den enkelte skole ikke også.* Denne antagelse vil jeg gerne argumentere for, da jeg bestemt også mener, at dette kan forklare graden af engagement, og derfor forholdet mellem uddannelse og fagligt udvalg. Der kan argumenteres for, at de ressourcetsvage udvalg med én enkelt konsulent simpelthen ikke har haft overskud til at opretholde et godt forhold til alle erhvervsskoler, og som derfor har måtte negligere visse skoler.

I den forbindelse er det ligeledes relevant at sætte fokus på Jespers udtalelse: *Og så tænker jeg, som Henrik siger, alle mine er i industrien, men oftest sidder konsulenterne med flere uddannelser, selvom det er forholdsvis store uddannelser. Hvis man tager industriens udvalg i dag, de sidste år har der ikke været særlig meget stabilitet, de konsulenter de er der 1, 1,5, måske 2 år, så kommer en ny konsulent. Så starter man et samarbejde op igen og når man er begyndt at kende hinanden, så hopper de videre til det næste igen.* I denne situation ser jeg igen Grøns (2014) ansvarlighedsoverbelastning som et relevant forklaringsværktøj. For mig hersker der ingen tvivl om, at disse konsulenter, der sidder med 2-3 store uddannelser, *mødes af et ansvarlighedskrav der pålægger ekstraordinært store krav, der tager uforholdsmæssigt meget af deres begrænsede tid og energi (s.260).* Jeg vil ligeledes argumentere for, at årsagen til, at nogle udvalg er blevet slanket ind til én enkelt konsulent, kan forklares ved klassisk NPM og cost-effectiveness – en offentlig sektor, der er bedre og frem for alt billigere.

For mig er der altså to negative effekter ved, at nogle faglige udvalg ikke har tilstrækkelige ressourcer. Den ene er, at nogle erhvervsskoler ikke inviteres med til bordet, hvad angår anvendelse af trepartsmidler. Det andet er, at der aldrig når at blive skabt en vis stabilitet, fordi de konsulenter, der får samme mængde ansvar som et helt sekretariat, kun besidder jobbet i højst 2 år. Når der ikke er denne stabilitet, får uddannelseslederne ikke et ordentligt samarbejdsforhold til konsulenterne, og derfor er det svært at styrke det generelle forhold.

6. Konklusion

Konklusionen vil indeholde en afsluttende besvarelse på projektets problemformulering og hypotese 1 og 2. Det vil ligeledes fremlægges, hvad projektets konklusion bidrager med, og hvilke begrænsninger den har.

Som det nævnes i projektets metodeafsnit, har hovedformålet ikke været at skabe viden, der kan generaliseres til alle erhvervsskoler. Fokus har derimod været at beskrive forholdene på TECHCOLLGE, som enkeltstående case, og projektets resultater kan derfor ikke siges at være gældende for andre erhvervsskoler end TECHCOLLEGE. Der kan dog argumenteres for, at TECHCOLLEGE er en repræsentativ case, og at mine interviewpersoner er meget aktuelle for besvarelsen af problemformuleringen. I diskussionsafsnittet blev det fremlagt ved flere eksempler, at Trepartsaftalen 2020 har øget både NWS og NPM-styring på bekostning af fagprofessionel styring. Derfor kan jeg bekræfte både min hypotese 1 og 2.

Konklusionen er dog ikke så entydig, hvad angår min problemformulering:

Hvilken betydning har trepartsaftalen 2020 for forholdet mellem erhvervsskolerne, og de faglige udvalg?

På baggrund af min analyse og diskussion er jeg kommet frem til den konklusion, at der ikke er et entydigt svar på min problemformulering. Det overordnede svar ville være, at Trepartsaftalen 2020 har haft forskellig betydning for forholdet mellem de faglige udvalg og erhvervsskolerne alt efter, hvilken uddannelse, der fokuseres på. I diskussionen blev det udfoldet, at de faglige udvalgs ressourcemængde har stor betydning for forholdet til uddannelseslederne i min case. Den endelige konklusion må derfor være, at Trepartsaftalen 2020 har skadet forholdet mellem de ressource svage faglige udvalg og erhvervsskolerne, og at den ikke haft væsentlig betydning for forholdet mellem de ressource stærke faglige udvalg og erhvervsskolerne.

7. Perspektivering

På baggrund af konklusionen, diskussionen og analysen vil jeg i det følgende afsnit fremhæve, hvilke fund, der kunne afføde nye forskningsprojekter

På baggrund af min undersøgelse kunne et andet interessant projekt være at undersøge, hvorvidt der er opstået en slags nursing-kultur, hvor regeringen i højere grad giver uddannelsesinstitutioner ansvaret for, at de studerende kommer i arbejde. Mange ville kunne argumentere for, at den kulturændring, der sket på TECHCOLLEGE og erhvervsskolerne ligeledes er blevet igangsat på universiteterne. I en artikel fra *Mandagmorgen* udtaler Jesper Dahlgaard, der er beskæftigelseschef for Aalborg jobcenter:

"Universiteter og professionshøjskoler skal fokusere mere på jobmarkedet efter endt uddannelse, og ikke, som nu, først og fremmest koncentrere sig om at tilbyde de studerende den bedst mulige uddannelse" (Reiermann 2020).

Her er det lidt samme historie som hos eleverne på TECHCOLLEGE, der får at vide, at hvis de ikke kan finde en læreplads, så kontakt skolen, for det er nu deres entydige ansvar. Ved dette nye projekt kunne det være interessant at have Aalborg universitet som case og undersøge, hvilken holdning rektor og undervisere har til denne kulturændring. I samme projekt kunne det være interessant at adspørge Beskæftigelses- eller Undervisningsministeriet, hvorfor virksomhederne for det meste holdes fri fra samtalen, når det handler om at tage ansvar for nyuddannede, eller elever der mangler lærepladser. Det er i hvert fald mere inddragelse af virksomhederne som TECHCOLLEGES uddannelsesledere kalder på, er det også tilfældet ved universiteterne?

Et projekt, der for mig også er oplagt at lave på baggrund af mine fund, er et evalueringsstudie af trepartsaftalen, og hvilken effekter den vil have. Som tidligere nævnt er det en kende for tidligt at sige noget om, hvilken effekt ændringen af belønningssystemet har haft for TECHCOLLEGE. Men der ligger bestemt noget interessant i at undersøge, om uddannelsesledernes bekymringer for de sårbare elever bliver til realiteter. Man kunne eksempelvis anmode om data fra TECHCOLLEGE, der kunne vise, om flere elever var

kommet i lære, eller om flere var faldet fra. Ved dette projekt ville jeg ligeledes interviewe Undervisningsministeriet og adspørge, om de mener, der er en risiko for, at trepartsaftalen kan føre til at flere sårbare elever falder fra sin uddannelse. Dertil hvilken konsekvens dette vil have for samfundet, der stadig mangler 99.000 erhvervsuddannede i 2030. Hvis prisen for at flere elever kommer i lære er, at endnu flere elever falder fra uddannelsen end før trepartsaftalen, har det så været det hele værd?

8. Litteraturoversigt

Agner Damm, Emilie. Lund Jensen, Troels. Thim Hansen, Freja (2021): *Danmark mangler 99.000 faglærte i 2030*".

Andersen Bøgh, Lotte (2017): *Økonomiske incitamenter i den offentlige sektor*. Hans Rietzels forlag.

Beskæftigelsesministeriet (2020): *Trepartsaftale om flere lærepladser og entydigt ansvar*

Breinstrup, Thomas (2022). *Største mangel på arbejdskraft nogensinde*, <https://www.berlingske.dk/virksomheder/stoerste-mangel-paa-arbejdskraft-nogensinde>

Brinkmann, S., & Tangaard, L. (2015). *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. Udgave).

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. Udgave). Oxford University Press.

Busemeyer, Marius & Trampusch, Christine (2012). *The political Economy of Collective Skill Formation*. Oxford University Press.

Dalskov Pihl, Mie (2010), *Mangel på uddannet arbejdskraft koster Danmark milliarder*". Arbejderbevægelsens Erhvervsråd:

Flyvbjerg, Bent. (2015). *Fem misforståelser om casestudiet*. I Brinkmann, S., & Tangaard, L. (2015). *Kvalitative metoder - en grundbog*, s. 506

Grøn Howard, Caroline, Hansen Foss, Hanne & Kristiansen Bøge, Mads (2018): *Offentlig styring forandringer i krisetider*. Hans Rietzels Forlag.

Heywood, Andrew (2013): *Politics*, Houndmills, Basingstoke.

Høgedahl, Laust & Henning Jørgensen (2017): *Development in the Regulation of Wages and Working Conditions: The Employee Perspective i Nordic Journal of Working Life Studies*, vol.7(1), pp.3-17. Roskilde Universitet

Markovic, Anja (2018): *Tilknytning til uddannelse eller beskæftigelse blandt unge med psykisk sygdom*, Indenrigs- og Boligministeriets Benchmarkingenhed, (<https://benchmark.dk/media/18004/hovedrapport-tilknytning-til-uddannelse-eller-beskaeftigelse-blandt-unge-med-psykisk-sygdom.pdf>)

Nyt fra Danmarks statistik (2021): *Tilgang og afgang fra uddannelsesgrupper*”.

Nørby, Maria (2021): *Orientering om koncept for tilsyn med erhvervsuddannelsesinstitutionernes indfrielse af måltal for indgåelse af lærepladsaftaler*, Børne- og undervisningsministeriet

Reiermann, Jens (2020): *Fra dimittend til direktør, POLITIK OG VELFÆRD* <https://www.mm.dk/artikel/fra-dimittend-til-direktoer>.

Torring, Jacob & Bøge Andersen, Lotte (2017): *Offentlige styringsparadigmer, konkurrence og sameksistens*, Jurist og økonomforbundets forlag.

Warrer, Kasper (2021): *Orientering om omlægning af tilskud til udbydere af erhvervsuddannelser*. Børne- og undervisningsministeriet.