

Kompetencer til Vækst

Regionalt kompetenceudviklingsprogram

Region Midtjylland 2017-19

KOMPETENCEFORSYNINGmidt ver 2.0

1 BAGGRUND	2
2. VÆKST- OG UDDANNELSESDAGSORDENERNE ER SAMMENHÆNGENDE.....	5
3. ET REGIONALT PROGRAM FOR KOMPETENCER TIL VÆKST	6
3.1. KOMPETENCEFORSYNINGMIDT VER 2.0.....	7
3.2. AKTIVITETER.....	7
3.3 ØKONOMI	8
3.4 SAMMENHÆNG TIL SOCIALFONDSPROGRAMMET	9
3.3.1 AKSE 1 FREMME AF BESKÆFTIGELSE OG STØTTE TIL ARBEJDSKRAFTENS MOBILITET	9
3.3.2 AKSE 4 ERHVERVSUDDANNELSE OG VIDEREGÅENDE UDDANNELSE.....	10
4. BILAG	10
LOKALE PARTNERSKABER.....	10
5. KILDER	13

1 Baggrund

At sikre fortsat vækst i samfundet kræver, at virksomhedernes konkurrenceevne ikke svækkes, men tværtimod kontinuerligt styrkes, og det nødvendiggør et skarpt fokus på produktivitetsudviklingen, idet denne skal udvikle sig mere positivt, end tilfældet har været gennem de seneste år.

En forudsætning herfor er, at det høje kompetenceniveau i arbejdsstyrken ikke bare vedligeholdes, men også konstant udbygges, så arbejdsstyrkens kompetenceniveau hele tiden er på forkant med virksomhedernes behov. De har brug for dygtige medarbejdere på alle poster, fra dygtige ufaglærte og faglærte til talentfulde akademikere. For at være konkurrencedygtig i den globale konkurrence kræves agilitet og kompetencer. Kompetent arbejdskraft er efter muld og maskiner blevet virksomhedernes vigtigste udviklings- og konkurrencefaktor: design og teknologi kan kopieres, det kan arbejdskraften derimod ikke.

Globaliseringen skaber mange nye muligheder for de danske virksomheder, men samtidig medfører den en hård konkurrence fra andre økonomier. Arbejdsstyrken, og især de ufaglærte, bliver derfor hele tiden udfordret på deres kompetencer. Stigende digitalisering og automatisering ændrer virksomhedernes forretningsmetoder og medfører en radikal omstilling af jobområder. Det giver på den ene side nye muligheder for højere produktivitet og nye forretningsmodeller, men stiller på den anden side nye krav til medarbejdernes kompetencer – også de medarbejdere, hvis jobindhold ændrer sig så meget, at der reelt er tale om et jobskifte. Det giver en alvorlig risiko for ubalancer på arbejdsmarkedet i Danmark, hvor der samlet set ikke længere vil være brug for så meget arbejdskraft med lave kompetenceniveauer. Tidligere overvismand og professor i økonomi ved Aarhus Universitet Torben M. Andersen udtrykker det således i Mandag Morgen:

" ... Et ubehageligt miks af globalisering og teknologisk udvikling udfordrer den danske og nordiske model big time. Det er særligt mærkbart, fordi udfordringen rammer hårdest i bunden af samfundet. Hvert eneste år forsvinder tusinder og atter tusinder af ufaglærte job. Det bliver med andre ord sværere og sværere for ufaglærte at finde job med en "rimelig" løn. Derfor er det ikke nok, at danskerne som følge af de seneste ti års mange reformer står til rådighed på arbejdsmarkedet. Danskerne skal også have de rigtige kompetencer og kvalifikationer."

Det betyder, at hvis vi i fremtiden ønsker en situation, hvor arbejdsstyrkens kompetencer matcher virksomhedernes behov, så bliver vi nødt til at gentænke og styrke vores indsats for voksen- og efteruddannelse¹. Vi skal med andre ord sikre et tilstrækkeligt og adækvat kompetenceudbud, der matcher kompetenceefterspørgslen, altså sikring af kompetencebalancen på det danske arbejdsmarked.

Lige nu udgør arbejdskraftmangel eller mangel på kompetencer inden for visse brancher en fare for opsvinget og den fortsatte vækst, idet flertallet af virksomhederne vurderer adgang til de rette kompetencer som havende afgørende betydning for vækstpotentialet.

Arbejdskraftmanglen skal ikke forstås som blot og bart mangel på hænder, men i højere grad mangel på specifikke kompetencer, f.eks. ifht. digitalisering og automation. Erhvervsstyrelsen har netop udsendt en rapport fra et nordisk studie² af den nordiske industris konkurrenceevne ifht. digitalisering og automation, og heri anføres, at hvis der ses bort fra bilindustrien er

¹ En analyse af AMU systemet med efterfølgende systemændringer er da også på dagsordenen i de pågående trepartsforhandlinger.

² Improving competitiveness of Nordic manufacturing through digitisation and automation,

Recommendations and conclusions from a cross Nordic qualitative study, The Danish Business Authority 2016

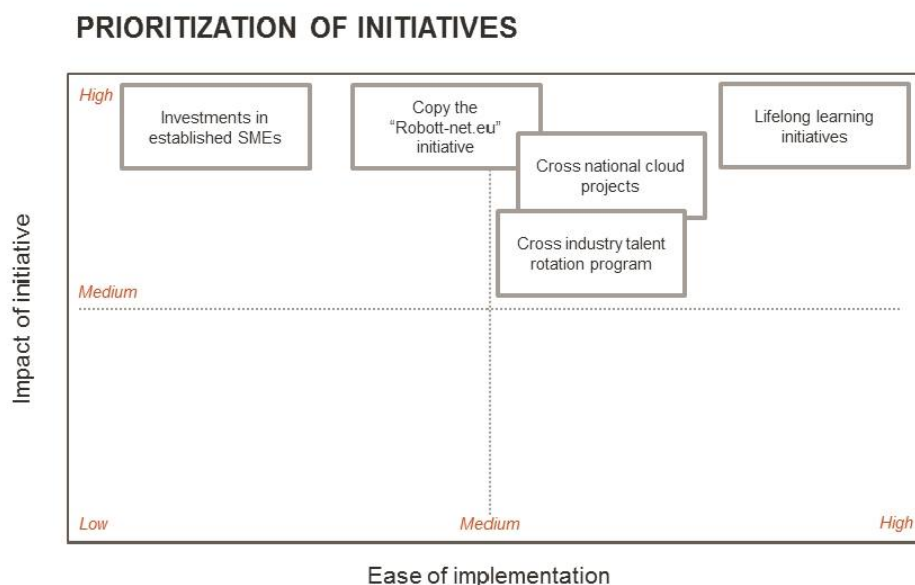
Danmark det land med flest robotter, men at de dertil knyttede kompetencer ikke findes i tilstrækkelig grad i arbejdsstyrken, og derved skaber en hindring for yderligere vækst:

“ Visse indikatorer peger således på, hvis bortses fra bilindustrien, at Danmark faktisk er det land, der har flest robotter per indbygger. Det skaber efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft. Det anslås, at allerede i 2016 vil efterspørgslen efter kvalificeret arbejdskraft inden for fremstillingssektoren overgå udbuddet. Det betyder en øjeblikkelig hindring for mere vækst og yderligere automatisering og digitalisering.”³

Rapporten konkluderer endvidere, at virksomhederne mangler viden om, hvilke kompetencer, de skal gå efter, når de hyrer ny arbejdskraft, og at den også for sjældent har de nødvendige kompetencer:

“ Ifht. arbejdskraften på gulvet bemærkes, at kun en begrænset del af den samlede arbejdsstyrke bliver uddannet tilstrækkeligt, når det kommer til håndtering af nye teknologier. Kontinuerlige (livslange) læringsaktiviteter omhandlende den teknologiske udvikling er utilstrækkelige, og som en konsekvens heraf, er arbejdstageren på gulvet ude af stand til at vide, hvilke løsninger og værktøjer der må kræves af lederne for at modernisere produktionen.”⁴

Den gode nyhed er så, at rapporten også finder, at netop efter- og videreuddannelse af arbejdsstyrken er både det nemmeste og billigste og samtidig mest virkningsfulde initiativ at sætte i værk:



RegLab har i slutningen af maj offentliggjort en analyse⁵ af danske virksomheders arbejde med kompetenceforsyning, og også her sættes der fokus på mangel på arbejdskraft og ikke mindst,

³ Ovenfor nævnte rapport, vores oversættelse af nedenstående tekst:

Some indicators also suggest that if you disregard the car industry, Denmark is actually the country with most robots per capita. This creates a demand for skilled labor. It is estimated that already in 2016 the demand for skilled labor within manufacturing is surpassing the supply. That is presents an immediate hindrance for more growth and further automation and digitisation.

⁴ Samme rapport, vores oversættelse af nedenstående tekst:

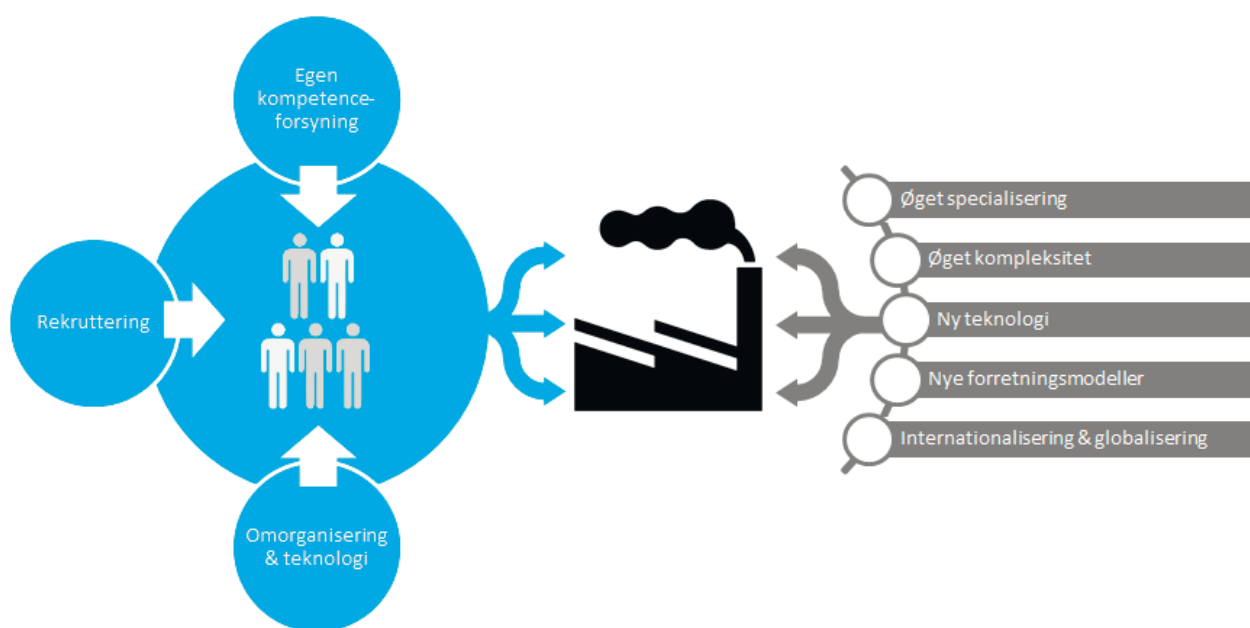
Turning to the practitioners on the floor, it is pointed out that only a limited section of the general workforce is being trained sufficiently when it comes to handling new technologies. Continuous (lifelong) learning activities related to technological developments are missing and as a consequence the worker on the floor is incapable of knowing which solutions and tools to request from managers in order to modernise the production.

hvad virksomhederne kan gøre i den forbindelse. Analysen dokumenterer bl.a.:

- At der er udsigt til mangel på kvalificeret arbejdskraft i hele landet.
- At en gruppe på ca. ¼ af virksomhederne fører an inden for kompetenceforsyning; de har bedre overblik over og større succes med deres kompetenceforsyning.
- At der er et uudnyttet potentiale for produktivitet i øget udbredelse af god kompetenceforsyning og i tættere kobling af kompetenceforsyning og forretningsudvikling.

Rapporten konkluderer også, at erhvervslivet ikke alene kan løse de presserende udfordringer med at skaffe arbejdskraft med de rette kompetencer, men at det er en samfundsopgave, som mange forskellige aktører skal være med til at løse. Flere virksomheder skal lære af de bedste, og særligt smv'ere har brug for hjælp, idet de sjældent har HR funktioner, der arbejder systematisk med virksomhedens kompetenceforsyning, og netop disse funktioner, dokumenterer rapporten, er essentielle for at have succes med at tiltrække og fastholde de rette kompetencer. Generelt er de succesfulde virksomheder kendetegnet ved, at de integrerer kompetenceforsyningen med virksomhedens overordnede strategi og forretningsmodel. Det vil sige, at arbejdet med at sikre sig kvalificeret arbejdskraft placeres i hjertet af virksomhedens strategiske udvikling.

Nedenstående figur viser, hvilke faktorer der påvirker virksomhedernes kompetencebehov (højre spalte), og hvilke redskaber virksomhederne kan tage i brug for at imødekomme disse behov (venstre spalte). Redskaberne involverer en lang række offentlige aktører så som erhvervsfremmesystemet, uddannelsessystemet - herunder specielt VEU - og jobcentrene, men også private i form af vikarbureauer og private uddannelsesudbydere.



Virksomhederne skal kort sagt - hjulpet af de mange aktører på området - arbejde mere systematisk med såvel at skaffe sig overblik over deres kompetencebehov som måder, hvorpå de kan opfylde dem.

Hvad skal en fremtidig indsats så på denne baggrund adressere?

⁵ Kvalificeret arbejdskraft – Fremtidens store udfordring for dansk erhvervsliv, RegLab 2016

- Kobling af kompetenceforsyning med strategi og forretningsmodel
- Virksomhederne skal tilskyndes til at uddanne/efteruddanne (vi ved det virker)
- Tillidsmandssystemet skal inddrages i efteruddannelsesindsatsen for at stimulere medarbejdernes motivation
- Arbejdsstyrkens kompetencer skal dokumenteres (realkompetencevalidering)
- Mere fokus på virksomhedernes rekruttering
- Virksomhedernes rekruttering skal faciliteres, herunder rekruttering af højtuddannede og udenlandske specialister
- De tre systemer skal samarbejde om virksomhedsindsatsen
- De unges uddannelsesvalg skal påvirkes
- Gennemførelsesprocenten i erhvervsuddannelserne skal hæves.

2. Vækst- og uddannelsesdagsordenerne er sammenhængende

Nøglen til økonomisk vækst er altså mere uddannelse og kompetenceudvikling eller i det hele taget en styrkelse af virksomhedernes kompetenceforsyning, hvorfor vækstpolitik ikke kan ses løsrevet fra uddannelses- og beskæftigelsespolitik, vi taler derfor om en kompetencebaseret vækstpolitik. En vækstpolitik er den politiske prioritering af udvalgte økonomiske målsætninger - måske på bekostning af andre - som søger at fremme, sikre eller forøge den økonomiske vækst. En kompetencebaseret vækstpolitik fokuserer på at fremme den økonomiske og erhvervsmæssige vækst bl.a. gennem udvikling af rammebetingelserne for uddannelse og kompetenceudvikling af den eksisterende arbejdsstyrke - i samspillet mellem kortsigtede behov her og nu og mere langsigtede behov for ændringer af arbejdsstyrkens kompetenceprofil.

En første forudsætning for at imødekomme ovennævnte udfordringer er et agilt, velfungerende efteruddannelsessystem, idet efteruddannelse er den hurtige vej til at løse problemer i kompetencebalancen, da ændringer i det ordinære uddannelsessystem først giver effekt efter min. 5 -10 år, og uddannelsessystemet samlede årlige bidrag til arbejdsstyrken udgør 3 %. En indsats for at sikre det er på vej, idet de pågående trepartsforhandlinger har fokus på et grundigt eftersyn af efteruddannelsessystemet med tanke på efterfølgende ændringer.

En anden forudsætning er sammentænkning af de tre politikområder og lokale partnerskaber, der sikrer en helhedsorienteret og sammenhængende indsats for virksomhederne.

Det er i dag aktører fra hovedsageligt tre systemer, erhvervsservice-, beskæftigelses- samt uddannelsessystemet, der arbejder med produktivitetsudvikling og kompetenceforsyning i virksomhederne, men indsatserne er ikke særligt koordinerede, da systemerne, fx jobcentre, væksthuse/lokal erhvervsservice og uddannelsesinstitutioner arbejder med hver sine og forskellige mål. En bedre regional koordination mellem disse vil medvirke til at løse udfordringerne for virksomhederne mere effektivt.

I dag ligger der uhyre megen relevant information og erfaring hos de enkelte aktører, men den bliver ikke samlet op og omsat til systematiseret viden for virksomheds- og arbejdsmarkedsindsatsen. De mange institutioner og aktører inden for de tre politikområder ligger hver især inde med en stor viden om bl.a. virksomhedsudvikling, brancheforskudninger, teknologiudvikling, vækstområder, innovation, arbejdskraftefterspørgsel, kompetenceudvikling og uddannelsesvejledning. Men denne viden er ofte indkapslet i de enkelte systemer og bruges ikke systematisk af andre aktører.

Behovet for koordinering og bedre samspil er ikke nyt, men behovet er forstærket igennem de senere år - ikke mindst i lyset af den økonomiske krise og de nødvendige tilpasninger på et

meget foranderligt arbejdsmarked. Kompetenceudvikling af arbejdsstyrken er i fokus for at kunne skabe vækst og beskæftigelse på et stadig mere konkurrenceudsat arbejdsmarked og for at undgå udstødning fra arbejdsmarkedet på grund af forkerte eller for dårlige kompetencer.

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

Det vil på denne baggrund give mening at styrke samarbejdet i retning af "lokale partnerskaber", karakteriseret ved tætte, tillidsfulde og forpligtende samarbejdsrelationer mellem de forskellige aktører. Det vil sige at gøre samarbejdet mere forpligtende og formaliseret end tilfældet er i dag. Der er således behov for både:

- *Samtænkning* (fælles forståelser),
- *Samordning* (koordineret adfærd) og
- *Samarbejde* (kooperation).

Samtænkningen dvs. en fælles forståelse af ikke bare egen rolle, men også de andres og samspillet mellem alle tre samt forståelse for nødvendigheden af at koordinere og samarbejde kræver først og fremmest en ledelsesmæssig indsats i samtlige systemer: koordinering og samarbejde skal prioriteres og ikke mindst skal det italesættes. Derudover vil en fælles videndeling og uddannelsesindsats være nødvendig.

Samordningen bør være todelt og omfatte:

1) Forpligtende regionale *strategiske* partnerskaber (Kompetencerådet), der opstiller relevante mål for at styrke kompetenceforsyningen. Både kort- og langsigtet. Det skal ske med udgangspunkt i den regionale erhvervsstrukturelle udvikling, virksomhedernes efterspørgsel efter kompetencer samt udviklingen på arbejdsmarkedet. Kompetencerådet er allerede etableret i Region Midtjylland.

2) Tværgående lokale partnerskaber om den *udførende*, praksis- og virksomhedsrettede indsats.

En sådan indsats er i gang i Region Midtjylland, se bilaget, men bør udvikles yderligere.

3. Et regionalt program for Kompetencer til vækst

I Vækstforums Vækstplan 2016 - 20 anføres under overskriften Viden og Kompetencer, at der skal iværksættes et regionalt kompetenceudviklingsprogram, der skal sikre virksomhederne de kompetencer, de til enhver tid efterspørger. Programmet skal indeholde følgende elementer, hvoraf nogle allerede er iværksat:

- **Styrkelse af virksomhedernes kompetencestrategier**
 - integration af kompetenceforsyningsstrategier med udviklingsstrategier
 - udvikling af virksomhedernes HR-funktioner
 - HR-chef til leje
 - bedre sammenhæng med de øvrige virksomhedsudviklings programmer ved at stille krav om kompetenceforsyningsstrategiudarbejdelse ved alle former for tilskud
- **Tiltrækning og fastholdelse af talenter**
 - netværk for arbejdet med udenlandsk arbejdskraft
 - samarbejde om tiltrækning af højtuddannede
 - camps og sommerskoler på virksomhederne

- **Flere faglærte**
 - samarbejder om praktikpladsaftaler
 - virksomhedsbesøg for forældre og unge i folkeskolen
 - særligt tilrettelagte uddannelsesforløb
 - fastholdelse af unge i erhvervsuddannelserne
- **Efter- og videreuddannelse**
 - samarbejde om virksomhedernes afklaring af kompetencebehov
 - gennemførelse efteruddannelsesforløb for både ledelser og medarbejdere
 - netværk for uddannelsesambassadører
- **Flere ind i arbejdsstyrken**
 - etablering af netværk for virksomhedernes CSR-indsats
 - udvikling af målrettede ressourceforløb
 - socialøkonomiske virksomheder som brobyggere

Indsatsen for at skaffe flere faglærte er igangsat primo 2016 med initiativet Flere unge i erhvervsuddannelserne med Mercantec, Viborg som operatør.

Indsatsen for at udvide arbejdsstyrken og inddrage flere virksomheder i inklusionsarbejdet er igangsat pr. 1. Januar 2016 med LO ved Projektsekretariatet ApS som operatør.

3.1. KOMPETENCEFORSYNINGmidt ver 2.0

Indsatsområderne Virksomhedernes kompetencestrategier, Tiltrækning og fastholdelse af talenter samt Efter- og videreuddannelse foreslås adresseret i KOMPETENCEFORSYNINGmidt ver. 2.0, som forelægges Vækstforum til godkendelse med dette papir.

Formålet med projektet er at sikre virksomhedernes kompetenceforsyning, ved at flere virksomheder arbejder strategisk hermed. Det kræver HR funktioner, som projektet skal hjælpe virksomhederne med. Det kræver yderligere tiltrækning af nødvendig arbejdskraft samt videre- og efteruddannelse af virksomhedernes medarbejdere og ledelser.

Arbejdet med at nå dette mål skal foregå i partnerskaber de tre politikområder imellem, idet en succesfuld indsats kræver koordination, så der for virksomhederne bliver tale om en sammenhængende indsats.

For at nå målene med det regionale program for Kompetencer til vækst vil det være nødvendigt at samarbejde med de to allerede igangsatte indsatser.

3.2. Aktiviteter

De konkrete aktiviteter, som partnerskaberne via den opsøgende indsats skal arbejde med for at udvikle virksomhedernes vækstpotentialer, vil være:

- Udrulning af vækststrategier med kortlægning af heraf følgende kompetencebehov, udarbejdelse af kompetenceudviklingsstrategi,
- Styrkelse af smv'ers HR arbejde, f.eks. HR chef til leje ordning
- Lederuddannelse med særligt fokus på virksomhedernes kompetenceforsyning
- Udarbejdelse af uddannelsesplaner for virksomhedernes medarbejdere
- Udarbejdelse af RealkompetenceVurdering af medarbejderne i forbindelse med kortlægning af virksomhedernes kompetencebehov. AF hensyn til additionaliteten vil

der fortrinsvis være tale om før- afklaring og afklaring ifht. job, idet RKV ifht. uddannelser er finansieret af det ordinære system. Denne aktivitet bør inddrage erfaringer fra og samtænkes med Yggdrasil projektet

- Målrettede kompetenceudviklingsforløb i tilknytning til udvikling af vækststrategier for medarbejdere og ledere,
- Evt. omskoling af medarbejdere til ny teknologi eller anden arbejdsorganisering,
- Uddannelse af medarbejdere til substitution ved arbejdskraftmangel
- Efteruddannelse af virksomhedernes medarbejdere, med udgangspunkt i virksomhedernes vækst- og udviklingsstrategier,
- Kvalificering af ledige til at indgå i jobåbninger (jobrotation) i forbindelse med udrulning af vækst- og udviklingsstrategier eller omorganiseringer som følge af ny teknologi eller ændret arbejdsorganisering i virksomhederne, eller i forbindelse med substitution i mangelsituationer
- Tilknytning af højtuddannede som led i udrulning af virksomhedernes vækst- og udviklingsstrategier
- Allokering af den højtuddannede udenlandske arbejdskraft, virksomhederne efterspørger, men ikke umiddelbart kan finde
- Etablering af netværk mellem virksomheder med en vækst- og kompetenceudviklingsdagsorden.

Ideen er, at de lokale partnerskaber har samtlige ovennævnte redskaber til rådighed, når indsatsen for den enkelte virksomhed planlægges og tilrettelægges, således at virksomheden får et helhedsorienteret tilbud.

Det er derfor et krav til operatøren, at denne kan samle og inddrage alle relevante aktører i partnerskaber.

3.3 Økonomi

Tabel. Budget og finansiering				
1.000 kr.	2017	2018	2019	I alt
<i>Budget</i>				
Styrkelse af virksomhedernes kompetenceforsyning	2.500	2.500	2.500	7.500
Tiltrækning og fastholdelse af talenter	1.000	1.000	1.000	3.000
Efter- og videreuddannelse	10.000	10.000	10.000	30.000
Udvikling af partnerskabet	1.500	1.500	1.500	4.500
Budget i alt	15.000	15.000	15.000	45.000
<i>Finansiering</i>				
ESF	7.500	7.500	7.500	22.500
RM	3.000	3.000	3.000	9.000
Anden offentlig	4.500	4.500	4.500	13.500
Finansiering i alt	15.000	15.000	15.000	45.000

3.4 Sammenhæng til socialfondsprogrammet

Projektets aktiviteter skal gennemføres under prioritetsakserne 1 og 4 som beskrevet i det danske socialfondsprogram Vækst via uddannelse og iværksætter.

3.3.1 Akse 1 Fremme af beskæftigelse og støtte til arbejdskraftens mobilitet

Aktiviteterne under akse 1 falder under mål 1b: Øge beskæftigelsen i esf støttede virksomheder. Dette kan ske gennem tilførsel af nye kompetencer til ledelse og medarbejdere baseret på virksomhedens egne dokumenterede vækstbehov. Målet er her ikke et højere uddannelsesniveau, men tilpasning af arbejdsstyrkens kompetencer til forandringer.

Indsatserne skal have et specifikt produktivitets- og eller vækstperspektiv, en væsentlig del af virksomhedernes medarbejder og/eller ledelse skal deltage, og endelig skal de kompetencebehov, der ønskes dækket, være et led i opfyldelsen af virksomhedens vækstpotentiale begrundet i en vækststrategi.

De konkrete støtteberettigede aktiviteter er:

1. Ledelse:

- styrkelse af ledelseskompetencer f.eks. via netværk, mentorordninger, efteruddannelse og chef til leje ordninger

2. Kompetenceudvikling:

- Måltrettede innovations- og produktivitetsoverrettede rådgivningsforløb for SMV'er med henblik på at realisere virksomhedernes vækstpotentiale.
- Kompetenceudvikling af medarbejdere, eventuelt inden for klynger eller på tværs af brancher og geografi, der bidrager til at indfri virksomhedernes vækstpotentiale ved at styrke medarbejdernes innovationskompetencer og omstillingsparathed, fx via kortlægning af medarbejdernes kompetencer eller via nye organisationsformer
- Kompetenceudvikling af medarbejdere i samarbejde med andre virksomheder inden for udvalgte områder, som bidrager til at realisere virksomhedens vækstpotentiale,
- Afdækning af medarbejdernes kompetenceudviklingsbehov i relation til virksomhedens vækststrategi
- Systematisk opkvalificering og/eller omskoling af medarbejdere, især ufaglærte, til nye jobfunktioner og teknologier, fx i forbindelse med større strategiske omstillingsprocesser eller nye fokusområder baseret på virksomhedens vækststrategi, via identifikation af kompetencebehov, kompetencerådgivningsforløb, eller kompetencevurdering af uddannelsesforløb, fx i regi af uddannelsesinstitutioner, VEU-centre og brancheorganisationer mv.

3. Netværk:

- Netværk for virksomhedsledere og ansatte inden for temaer, som bidrager til at skabe og understøtte vækst i de deltagende virksomheder gennem fælles erfaringsopbygning med løbende sparring fra eksterne aktører.

4. Kompetencetilførsel:

- Tilknytning af personer med mellemlang eller lang videregående uddannelse til konkrete udviklingsopgaver i private virksomheder, herunder facilitering i forbindelse med matchning af virksomheder og højtuddannede.

3.3.2 Akse 4 Erhvervsuddannelse og videregående uddannelse

Aktiviteterne, der gennemføres under akse 4, skal falde under mål 4b: Øge antallet af personer med erhvervsuddannelse (voksne) eller videregående uddannelse.

Det er for alle indsatser et krav, at uddannelsen skal være erhvervskompetencegivende. Resultatet på kort sigt skal være, at deltagerne i aktiviteterne går i gang med en formelt kompetencegivende uddannelse og på langt sigt, at de gennemfører en sådan.

De konkrete støtteberettigede aktiviteter vil være:

- Erhvervsfaglig eller videregående uddannelse af beskæftigede i små og mellemstore virksomheder, fx af faglærte og ufaglærte i industrien
- Information, vejledning og opsøgende arbejde overfor SMV'er om mulighederne for kompetenceafklaring (realkompetencevurdering) og erhvervskompetencegivende (erhvervsfaglig eller videregående) uddannelse af medarbejderne, fx via konsulenter hos uddannelsesinstitutionerne, VEU-centre og erhvervsservicesystemet.
- Screening af SMV'er mhp. afdækning af uddannelsesbehov og efterfølgende kortlægning af kompetencer og planlægning og tilrettelæggelse af erhvervskompetencegivende (erhvervsfaglige eller videregående) uddannelsesforløb.
- Erhvervsfaglig uddannelse via vurdering og godkendelse af realkompetencer, brug af erhvervsrettede voksenuddannelser, herunder fx EUV og AMU, samt anvendelse af jobrotationsordningen etc., herunder udvikling af fleksible forløb, der gør det nemmere og mere attraktivt at gennemføre en erhvervskompetencegivende uddannelse i kombination med beskæftigelse.

4. Bilag

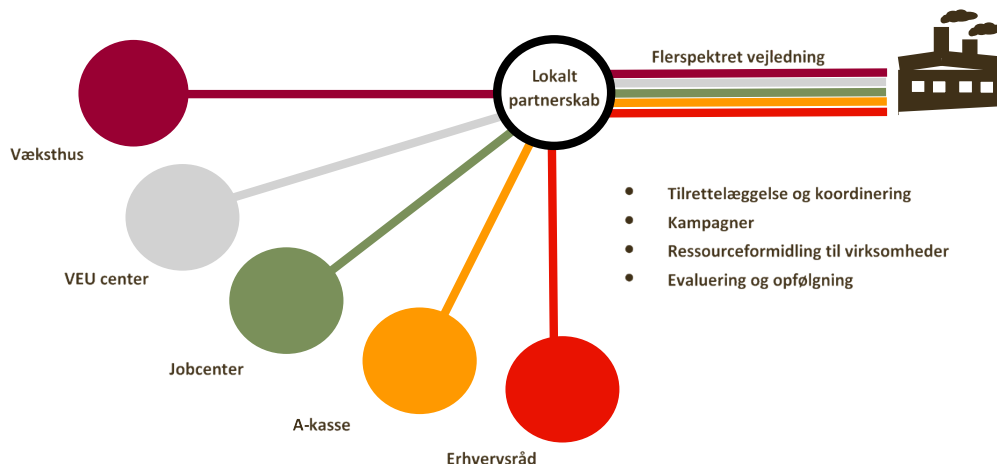
Lokale partnerskaber

I forbindelse med ansøgning til projekt KOMPETENCEFORSYNINGmidt blev tankegangen om lokale partnerskaber implementeret, og i den forbindelse blev formålet med de lokale partnerskaber beskrevet som:

- Et mere effektivt kompetencematch via en fælles koordineret indsats om at kvalificere arbejdsstyrken, så den matcher virksomhedernes efterspørgsel på kompetencer på kort og på længere sigt.
- Kvalificering af virksomhedernes vækstkompetencer og virksomhedernes egne evner til at anskue behov for kompetenceforsyning og strategisk uddannelsesplanlægning. Forbedring af virksomhedernes bestillerkompetencer.
- En målrettet og differentieret indsats, herunder en professionalisering af aktørernes virksomhedsrettede indsats for at sikre, at den bliver mere effektiv og efterspørgselsstyret på kort sigt - så der ikke opstår flaskehalsproblemer - og mere innovativt styrende på længere sigt - så der kommer samlet balance på arbejdsmarkedet.
- Én indgang for virksomhederne til offentlig service vedrørende kompetencematchet (rekruttering og opkvalificering).

Formålet med de lokale partnerskaber i forbindelse med KOMPETENCEFORSYNINGmidt er, at det daglige arbejde med rådgivning af virksomhederne i praksis skal udføres i et reelt samarbejde mellem de tre systemer, så der for virksomhederne bliver tale om en sammenhængende helhedsorienteret indsats med baggrund i og fokus på deres kort- og langsigtede behov vedr. kompetenceforsyning og vækst.

Partnerskaberne har til formål at forbedre kvaliteten af den offentlige ydelse, som virksomheden modtager, men også at forpligte virksomhederne på helheden. Partnerskaberne drøfter og beslutter den løsning og den service, der skal findes i forhold til den enkelte virksomhed. Dette muliggør, at virksomheden kan få en institutionsuafhængig og flerspektret indsats med mulighed for flere og evt. sammenhængende og sammentænkte tilbud.



Der er p.t. etableret 15 LKS'er⁶ fordelt på de tre VEU-centre i Region Midtjylland. VEU-centrene har haft en tovholderopgave i forhold til at få etableret de lokale koordinerende

samarbejder, dvs VEU centrene sørger for at inddrage alle relevante partnere fra de tre systemer. VEU-centrene varetager sekretariatsfunktionen for partnerskaberne og sørger for, at der afholdes regelmæssige møder, hvor der i partnerskabet beslutes og koordineres konkrete indsatser over for konkrete opsøgte virksomheder. Det beslutes i partnerskabet i hvilket omfang, der indsættes konsulenter fra alle tre systemer samt fra Væksthuset i løsningen af den konkrete opgave, således at virksomhedernes behov sikres bedst muligt. Samarbejdet i de lokale partnerskaber skaber en synergieffekt mellem de tre politiske systemer og en opgaveløsning, som er bedre og mere fokuseret end de tre systemer hver for sig.

Følgforskning

CARMA har lavet følgforskning på implementeringen af de Lokale Koordinerende Samarbejder og har sammenfattende fundet:

" Det kunne måske opfattes som et nedslående resultat, at vi kan konstatere, at der enkelte steder næppe er sket store spring fremad – så skulle de da mere kaldes "loppespring" end "tigerspring" – mens der i andre partnerskaber er sket udvikling af en første fælles forståelse og koordinerede handlinger, så man har nærmet sig "klub"-niveau. Afgrænset nedadtil er der heller ikke tale om ganske uforpligtende netværk.

Det kunne samlet set antyde fiasko – hvis man alene hæfter sig ved problemerne i flertallet af partnerskaber. Så negativt ser vi imidlertid ikke på det. Slet ikke. Idealtyperne er jo kun – ideale. Over tid er forståelser og koordinering her udviklet positivt, og specielt i sidste del af den undersøgte periode. Udviklingsretningen er klar, omend de foreløbige resultater ikke kvalificerer disse partnerskaber til et idealtypisk "højt" niveau, da mandat, programteori og ressourceindsats stadig ikke er kommet meget ud over fosterstadiet – i al fald ikke nået et "klub"-niveau, som det er set andetsteds.

Set i et udviklingsperspektiv er der grund til at lægge de positive erfaringer til grund for en optimistisk vurdering, at der er ved at blive fundet veje fremad, som vi har forsøgt at sammenfatte i de kritiske succesfaktorer for et partnerskab. Der er store – delvis uudnyttede – potentialer og ligeledes hæmmende faktorer, som der skal iagttages og handles i forhold til."⁷⁸

⁶ Lokale Koordinerende Samarbejder

⁷ Partnerskaber i støbeskeen, CARMA p. 53

⁸ Kantinen er et løst samarbejde med begrænsede ressourcer, der er helt afhængig af ildsjæle. Udbyttet er begrænset. Klubben er et mere koordineret samarbejde om fælles opgaveløsning med begyndende fælles programteori og både ledelsesmæssig og konsulent koordination. Udbyttet er moderat. Kompagniet er en strategisk alliance med fælles og forpligtende programteori, der styrer arbejdet. Koordination på alle niveauer og arbejdet er præget af tillid, læring og

Dvs. at selv om samarbejdet ifht. projektbeskrivelsens programteori ikke er nået i mål, er det godt begyndt og viser særligt her mod slutningen af projektet positive takter ifht. fremtiden:

" En egentlig og længerevarende projektperiode, der har bedre muligheder og chancer for at grundfæste og udvikle samforståelse, samarbejde og kooperativt samspil – altså en egentlig driftsfase, hvor et samlet servicekoncept kan afprøves og videreudvikles - vil med en ikke helt ringe grad af sandsynlighed kunne løfte partnerskaber op over "kantine"-niveau via et "klub"-mod et "kompagni"-niveau og dermed hjælpe effektivt med til at sikre kompetencematchet, som er et slutteligt mål for KOMPETENCEFORSYNINGmidt."⁹

De undersøgte partnerskaber er karakteriseret mere af drift end af udvikling af nye samarbejdsformer. Det skyldes til dels meget vanskelige rammebetingelser så som EU-finansiering med bestemte form- og proceskrav, aktivitetsmål frem for udviklingsmål, forskellige institutionsmål og stramme driftskrav i moderorganisationerne.

Alle deltagere tilkendegiver, at de har fået mandat eller kompetence til selv at tage beslutninger i projektet, men dog kun så længe det flugter med de ordinære opgaver i moderorganisationerne. Det vil sige, at det er spørgsmål i forhold til afvikling af virksomhedskontakt, der er omfattet af samarbejdet i partnerskabet.

Det er begrænsede ressourcer, der fra de deltagende organisationers side er lagt i projektet, i form af de timer der medgår til styregruppemøder og konsulentgruppemøder og virksomhedsbesøg.

Man har ikke aftalt selvstændige mål for det lokale samarbejde. Man forfølger de aktivitetsmål, der er i projektet, mens egentlige udviklingsmål for partnerskabet ikke er opstillet. Medarbejderne fra de forskellige organisationer skal stadig opfylde egne organisationsmålsætninger og resultatmål.

Der foretages ikke systematisk læringsopsamling, og der er ikke en klar kommunikation af nye erfaringer og initiativer på tværs af projektet og mellem projektet og moderorganisationerne. I den sammenhæng kan der peges på den begrænsede kommunikation i projektet dels mellem de forskellige niveauer og dels mellem projektet og moderorganisationen. Den påpegede delvise dekobling¹⁰ mellem projektniveauer tyder på en manglende tydelig og klar kommunikationsgang mellem den regionale styregruppe, de lokale styregrupper og lokale konsulentgrupper. Endvidere tyder CARMAS undersøgelser på manglende kommunikation mellem projektet og moderorganisationerne. Der er tale om en begrænset overlevering af viden til moderorganisationerne fra LKS'erne.

CARMA har følgende overordnede bemærkninger om samarbejdet:

- Ideen opfattes som god – man kan se lyset!
- Der KAN laves fælles problemløsninger
- Der er kommet stor konsulentforståelse – de ser nytten af arbejdet.
- Hvert system begynder at kunne se merværdien for sig selv
- Konsulenterne kan begynde at se, hvad de kan bruge hinanden til, og hvilke fordele samarbejdet har
- Det, at systemerne går ud sammen, tydeliggør, at man går ind på forskellige niveauer i virksomhederne, og derved kan man meget tydeligere se, hvordan tingene hænger

fælles værdier. Udbyttet er stort.

⁹ Partnerskaber i støbeskeen, CARMA p. 53

¹⁰ Dekobling defineres som manglende overensstemmelse mellem formelle strukturer og praksis, mao manglende overensstemmelse mellem den italesatte praksis og den faktiske praksis.

sammen. Fælles besøg synliggør de forskellige strategiske niveauer virksomheden handler på.

- Virksomhederne får en positiv oplevelse
- Det handler om, at få løftet sig ud at silotænkningen, og det kan tage lang tid og kræver styring.

Fremadrettet peger følgeforskningen på nogle forhold, der med fordel kan adresseres:

- Der skal ske **yderligere ressourceallokering** således, at der også vil være kræfter til innovativ virksomhed. Dvs der skal friholdes tid i deltagernes kalendre til projektet
- Den løbende mundtlige **monitorering skal udbygges** med en systematisk erfaringsudveksling og skriftlig selvevaluering
- **Overlevering af konkret viden til moderorganisationerne** om projektet skal udbygges.

Hvis partnerskaberne fremadrettet skal udvikle sig til "kantiner" skal styregruppens rolle og funktionsmåde afklares. Det indebærer også autorisering af en lead-rolle i styregruppen, samtidig med, at det betyder, at der skal skabes en klar snitflade mellem styregruppe og konsulentgruppe.

For at få et nyt projekt godt fra start anbefaler CARMA følgende:

- Fælles introduktion
- Sikring af fælles programforståelse
- Sikring af fælles kompetence- og referenceniveau; dvs. systematisk og fælles introduktionsuddannelse af konsulentkorpset
- Rullende ajourføring af kvalifikationer (med deltagelse af erfarne konsulenter).

5. Kilder

Improving competitiveness of Nordic manufacturing through digitisation and automation,

Recommendations and conclusions from a cross Nordic qualitative study, The Danish Business Authority 2016.

Kvalificeret arbejdskraft – Fremtidens store udfordring for dansk erhvervsliv, RegLab maj 2016, http://www.reglab.dk/media/62240/rapport_opslag_samlet.pdf

Partnerskaber i støbeskeen, Uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervspolitisk samarbejde om kompetenceudviklingsindsatser overfor virksomhederne, CARMA juni 2016 <http://www.kompetenceforsyningmidt.dk/media/589754/slutrapport-kompetenceforsyningmidt-2-1.pdf>

Topøkonom til Løkke: Pas på uligheden, Mandag Morgen 23.5.2016 <https://www.mm.dk/topoekonom-til-loekke-pas-paa-uligheden/>