



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Partnerskabelse i praksis**

*Temahæfte 3 om socialfondsprojektet KOMPETENCEFORSYNINGmidt*

Baadsgaard, Kelvin; Jørgensen, Henning; Klindt, Mads Peter

*Publication date:*  
2020

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Baadsgaard, K., Jørgensen, H., & Klindt, M. P. (2020). *Partnerskabelse i praksis: Temahæfte 3 om socialfondsprojektet KOMPETENCEFORSYNINGmidt*. Erhvervshus Midtjylland, Århus.

### **General rights**

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

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

### **Take down policy**

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

# PARTNERSKABELSE I PRAKSIS

Temahæfte 3 om socialfondsprojektet KOMPETENCEFORSYNINGmid



TEMAHÆFTE 3



---

Partnerskabelse i praksis  
Temahæfte 3 om socialfondsprojektet  
KOMPETENCEFORSYNINGmidt.

**Forfattere:**

Kelvin Baadsgaard, seniorforsker, Center for arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet, mail: kelvin@dps.aau.dk  
Henning Jørgensen, professor, Center for arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet, mail: henningj@dps.aau.dk  
Mads Peter Klindt, lektor, Center for arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet, mail: mpk@dps.aau.dk  
© forfatterne 2020

**Layout:**

Berit Kirk, Horisont Grafisk

**Tryk:**

Lasertryk A/S

**Udgiver:**

KOMPETENCEFORSYNINGmidt, Erhvervshus Midtjylland, Åbogade 15, 8200 Aarhus N.

**ISBN:**

978-87-89419-69-5

# Resumé

KOMPETENCEFORSYNINGmidt er et EU-støttet udviklingsprojekt i Region Midtjylland, der løber fra 2016 til 2021. Projektets mål er at sikre bedre kompetenceforsyning til regionens små og mellemstore virksomheder (SMV) via etablering af partnerskaber mellem tre offentlige systemer: Uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne.

Partnerskaberne kendes i projektet under betegnelsen *lokalt koordineret samarbejde* (LKS). Ideen er, at uddannelsesinstitutioner, jobcentre og erhvervsfremmeheder via LKS skal koordinere deres virksomhedskontakt og i fællesskab hjælpe virksomhederne med at få opfyldt deres behov for kvalificeret arbejdskraft.

KOMPETENCEFORSYNINGmidt består af to akser med hver sin bevilling fra EU's strukturfond. Projektet: "Vækstrettet kompetenceudvikling" (Akse 1) har fokus på vækstrettet kompetenceudvikling og handler om udvikling af kompetencer hos ledere, medarbejdere og ledige, der kan bidrage til at realisere virksomhedernes vækstplaner. Projektet "Erhvervsrettede kompetencer" (Akse 4) handler om at løfte medarbejdernes kompetencer fra ufaglært til faglært eller videregående niveau.

Alle kommunerne i Region Midtjylland har etableret LKS, nogle inden for rammerne af kommunegrænsen, andre kommuner har dannet tværkommunale LKS. De enkelte LKS'er består af både en styregruppe sammensat af ledere og en konsulentgruppe bestående af virksomhedskonsulenter fra de tre systemer.

Forskere fra CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg Universitet) er tilknyttet KOMPETENCEFORSYNINGmidt som følgeforskere. Følgeforskning handler om at opsamle data og formidle viden om udviklingsprojekter, som kan føres tilbage til projektaktørerne såvel som til et bredere publikum af forskere og praktikere. Følgeforskningen skal altså både levere viden til og om KOMPETENCEFORSYNINGmidt. CARMA gør bl.a. dette gennem en række temahæfter, hvoraf nærværende er det tredje hæfte.

I hæftet gives eksempler på, hvordan man har organiseret LKS-samarbejdet i Randers, Skanderborg og Ringkøbing-Skjern Kommuner, samt hvordan man tilrettelægger virksomhedskontakt og iværksætter fælles indsatser for kompetenceforsyning – det vi kalder for *partnerskabse*. Dernæst præsenteres fire virksomheder, der alle er rekrutteret til at deltage i KOMPETENCEFORSYNINGmidt; enten i projektets Akse 1 eller Akse 4. Til slut gives nogle anbefalinger til, hvordan LKS'er kan gribe det virksomhedsrettede arbejde an.

Aalborg, marts 2020.

# GRÆNSEKRYDSENDE SAMARBEJDE VIA PARTNERSKABER OG SAMBESØG

KOMPETENCEFORSYNINGmidt er baseret på idéen om, at den offentlige sektor kan levere bedre service til virksomhederne via partnerskaber mellem forskellige systemer og politikområder. Argumentet er, at når viden, fagligheder og ressourcer fra flere forskellige systemer kombineres, vil det offentlige kunne levere mere helhedsorienterede og langsigtede løsninger.

I KOMPETENCEFORSYNINGmidt kendes partnerskabsidéen under betegnelsen lokalt koordinerende samarbejde (LKS).

De institutioner, der indgår i LKS-samarbejdet, er:

- Uddannelse: Erhvervsskoler, voksenuddannelsescentre (VUC), arbejdsmarkeduddannelser (AMU), erhvervsakademier (og i princippet alle uddannelsesinstitutioner)
- Beskæftigelse: Kommunale jobcentre
- Erhvervsfremme: Lokale og kommunale erhvervsrådgivere, regionale erhvervsrådgivere, det regionale erhvervsråd.

I enkelte kommuner indgår der desuden faglige organisationer i LKS på styregruppeniveau.

På tværs af Region Midtjylland er der dannet i alt 15 LKS'er. De fleste er dannet inden for kommunegrænsen men nogle LKS'er omfatter to eller flere kommuner: Horsens og Hedensted arbejder sammen, det samme gør Nord- og Syddjurs Kommune, Herning og Ikast-Brande samt Struer, Lemvig og Holstebro. LKS i Skanderborg og Odder har fælles styregruppe med hver sin konsulentgruppe.

LKS'ernes opgaver er at styrke kompetenceforsyningen til SMV'er inden for LKS-området. Projektets røde tråd går ud på, at LKS'erne skal tage kontakt til en stribe SMV'er og rekruttere nogle af dem ind som deltagere i én af projektets to akser (eller dem begge).

Akse 1 er for SMV'er, der har behov for en betydelig eller en betydelig kompetenceudvikling hos medarbejdere eller ledere samt rekruttering af ledige for at kunne realisere deres vækstambitioner.

Akse 4 er for SMV'er, der ønsker at hæve deres ansattes kompetencer til faglært eller videregående niveau. I dette delprojekt spiller realkompetencevurdering (RKV) en central rolle.

Afdækningen af virksomhedernes behov og planlægning af uddannelsesaktiviteter gennemføres via såkaldte *sambesøg*, hvor LKS-repræsentanter i fællesskab besøger virksomheden. Sambesøget er det forum, hvor de forskellige systemer og virksomheden mødes og kortlægger virksomhedens behov for og muligheder for kompetenceforsyning. Sambesøg kan også være opfølgende møder eller kontakt fra en enkelt af LKS-konsulenterne, der imidlertid optræder over for virksomheden på vegne af alle deltagerorganisationerne i LKS.

De efterfølgende skridt i projektet handler om at gennemføre kompetenceudvikling for medarbejdere, ledere og ledige. I akse 1 projektet gennemføres både kurser af kortere eller længere varighed, f.eks. AMU-kurser eller FVU. Uddannelse under akse 4 er som regel af længere varighed, f.eks. erhvervsuddannelse for voksne (EUV).

# HVORDAN FUNGERER PARTNERSKABELSE I PRAKSIS?

En betingelse for partnerskabelse er, at silotænkning nedbrydes, og at tværgående koordinatión og fælles opgaveløsning sættes i stedet. Alle relevante aktører skal være indstillet på at gå med i fast og forpligtende samarbejde. Det forudsætter så igen politisk og ledelsesmæssig opbakning, allokering af mandskab og ressourcer, aftaler om mødefrekvens og værtskab og – sidst men ikke mindst – systematisk planlægning af den fælles kontakt til virksomheder.

Et partnerskab er et tættere og mere institutionaliseret samarbejde end et netværk. Det betyder, at deltagerne i partnerskabet i nogen grad sætter de fælles interesser i LKS-regi foran institutionelle egeninteresser. Man kan med andre ord ikke shoppe ind og ud af et partnerskab.

Deltagerne i LKS er udvalgte virksomhedskonsulenter og sagsbehandlere fra skoler, jobcentre og erhvervsservice samt deres ledere. For at institutionalisere partnerskabstanken er det dog vigtigt, at erfaringer og viden fra LKS-samarbejdet deles bredt i moderorganisationerne. Der skal med andre ord både udvikles kollektivt ansvar i LKS-samarbejdet og ske forankring af indsatserne i hver af de deltagende organisationer.

CARMA følger LKS-samarbejdet i en række kommuner i perioden 2016-21. Som følgeforskere skal vi dog hverken evaluere projektet eller drive nogen udvikling frem. Følgeforskningens opgaver er, at støtte aktørerne med erfaringsopsamlinger og indsigter om den gode partnerskabelse. I det følgende vil vi beskrive de tre LKS'er, som vi har fulgt særlig tæt.



## LKS-Randers

I LKS-Randers deltager i alt 6 organisationer:

**Uddannelse:** Tradium (erhvervsskole og handelsgymnasium)  
Randers HF & VUC

**Beskæftigelse:** Jobcenter Randers

**Erhvervsfremme:** Erhverv Randers  
Randers Kommune Erhverv og Landdistrikt  
Erhvervshus Midtjylland

På mange indikatorer for erhvervspræstationer klarer Randers sig gennemsnitligt. Randers er specialiseret inden for bl.a. metalindustri. Væksten er dog stærkest inden for plast og operationel service. Randers erhvervsliv ligner resten af landet, når det gælder andelen af vækstvirksomheder og andelen af virksomheder med eksport. Andelen af virksomheder med høj produktivitet er dog relativt lav i Randers. Det kunne tyde på, at der ligger et potentiale i at arbejde mere med implementering af ny teknologi, lean, mv. i virksomhederne. Der er også relativt få med en lang videregående uddannelse ansat i erhvervslivet i Randers – også når der sammenlignes med resten af regionen<sup>ii</sup>.

Foruden styregruppen var LKS-arbejdet i starten tilrettelagt omkring to forskellige fora: En "lille kreds" bestående af en repræsentant fra hver af deltagende organisationer og en "stor kreds" med deltagelse af alle virksomhedskonsulenterne fra de deltagende organisationer. I den store kreds deltager desuden repræsentanter fra Erhvervsakademi Dania og Social- og Sundhedsskolen (SOSU) i Randers.

LKS-Randers' styregruppe består af chefer fra de tre organisationer samt repræsentanter fra fagbevægelsen, erhvervslivet, Erhvervshuset og VUC.

Den lille gruppe mødtes på månedsbasis, imens den store gruppe mødtes tre gange om året. I 2019 er det besluttet, at den lille og den store kreds lægges sammen til et forum, der mødes 7-8 gange om året.

Konsulenterne i LKS-Randers planlægger i fællesskab hvilke virksomheder, der skal kontaktes, og hvem der har ansvaret for kontakten. Således kontaktes eksempelvis SMV'er med ejerledere som regel af Erhverv Randers, der har et bredt netværk via deres medlemsvirksomheder og ofte et personligt kendskab til virksomhedsindehaverne.

Overordnet er strategien i Randers at gå efter virksomheder inden for transport, service og industri. Randers Kommune har mange kortuddannede og ufaglærte arbejdere indenfor netop disse brancher, så den lokale kontekst har gjort prioritering af indsatser her naturlig.

## LKS-Ringkøbing-Skjern

LKS-Ringkøbing-Skjern er baseret på det såkaldte KUBE-samarbejde (koordineret uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsindsats), der har eksisteret i kommunen siden 2011.

De deltagende institutioner i LKS-Ringkøbing-Skjern er:

**Uddannelse:** UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern

**Beskæftigelse:** Jobcenter Ringkøbing-Skjern

**Erhvervsfremme:** Ringkøbing-Skjern Erhvervsråd  
Erhvervs hus Midtjylland

I forhold til resten af Region Midtjylland har Ringkøbing-Skjern kommune styrkepositioner inden for, især "føde-, drikke- og tobaksvareindustrien", "hoteller og restauranter" og "jern og metalindustrien"<sup>iii</sup>. I tiden fra finanskrisen og frem til 2014 oplevede Ringkøbing-Skjern Kommune en kraftig tilbagegang i befolkningstallet. Der er blevet færre børn og unge i alderen 0-15 år, og der er ligeledes blevet færre voksne i alderen 25-39 år, mens der er en stigning i antallet ældre fra 65 år og opæfter. Det forventes, at befolkningstallet fortsat vil falde i Ringkøbing-Skjern Kommune frem mod 2031. Der har således været, og er et behov for at øge arbejdsstyrken i kommunen også i de kommende år. Hvilket var en af be væggrundene for at etablere KUBE-samarbejdet.

Konsulentgruppen i LKS-Ringkøbing-Skjern og KUBE har gennem en årrække bestået af et fast firemandsteam, hvoraf de to er fra UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern; én med generelt fokus på efter- og videreuddannelse og én med speciale i kompetencefonde. Jobcentret og erhvervsrådet er repræsenteret med hver én medarbejder. Fra og med 2019 består enheden dog kun af tre personer. Til gengæld er det planen, at flere virksomhedskonsulenter fra UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern, jobcentret og erhvervsrådet skal inddrages.

Det har været et politisk ønske, at samarbejdet udbredes til flere og inddrager flere medarbejdere. Målet er at gøre LKS-samarbejdet mindre personafhængigt, dog uden at gå på kompromis med det personkendskab, der er mellem konsulenterne og mange af kommunens virksomheder.

LKS-Ringkøbing-Skjerns styregruppe består af chefer fra de tre organisationer samt repræsentanter for fagbevægelsen, Erhvervs huset og Ringkøbing-Skjern Kommune. Derudover er LKS via KUBE-samarbejdet politisk forankret under Ringkøbing-Skjern Kommunes vidensudvalg og videnspolitik.

Som følge af det mangeårige samarbejde har LKS Ringkøbing-Skjern opnået en høj grad af institutionalisering. De faste konsulenter har hver afsat 20 procent af deres arbejdstid til samarbejdet, og de har opnået stort kendskab til hinandens fagligheder og de systemer, de hver især repræsenterer. Konsulentteamet mødes på ugebasis og deltager i samsesøg hos virksomheder næsten lige så ofte. Selve virksomhedskontakten er udliciteret til et eksternt firma, der booker møder på baggrund af virksomhedslistene, som er udarbejdet af konsulenterne.



På samme måde som KOMPETENCEFORSYNINGmidt har eget logo og informationsmateriale, har KUBE-projektet eget logo og en fælles folder, der oplyser om de muligheder, virksomheder i Ringkøbing-Skjern Kommune har for at få hjælp og vejledning. Det er med til at synliggøre og tydeliggøre partnerskabelsen.

De erhvervsområder, som LKS-Ringkøbing-Skjern har særlig fokus på i forbindelse med KOMPETENCEFORSYNINGmidt, er SMV'er inden for fremstilling, byggeri, energi, turisme og fødevarer.



## LKS-Skanderborg

Skanderborg Kommune har ikke sine egne uddannelsesinstitutioner, der udbyder erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse. I LKS-Skanderborg udgøres uddannelsessøjlen i samarbejdet derfor af skoler fra Horsens og Aarhus. De deltagende institutioner i LKS-Skanderborg er:

**Uddannelse:** Aarhus Tech  
Learnmark Horsens

**Beskæftigelse:** Jobcenter Skanderborg

**Erhvervsfremme:** ErhvervSkanderborg  
Erhvervshus Midtjylland

Skanderborg ligger ved E45 mellem Aarhus og Horsens. Inden for 60 minutters kørsel kan man nå 440.000 arbejdspladser fra Skanderborg. Mere end otte ud af ti af borgerne i Skanderborg Kommune er i beskæftigelse, og ledigheden er meget lav. Området er kendetegnet ved stor tilflytning, høj vækst og høj jobsætning. Befolkningstallet er således vokset med 5 % fra 2010 til 2017. Og der forventes en stigning på 2 % i aldersgruppen fra 25 til 69-årige fra 2017 til 2027<sup>4</sup>.

Konsulenterne fra Jobcenter Skanderborg, Aarhus TECH, Learnmark Horsens og ErhvervSkanderborg mødes til planlægningsmøder hver 6. uge. Dertil kommer de samsesøg, der finder sted på ugebasis, hvor omfang og karakter afhænger bl.a. af profilen på den virksomhed, som er i fokus.

På styregruppeniveau er LKS-Skanderborg lagt sammen med LKS Odder. Det hænger bl.a. sammen med, at Aarhus Tech og Learnmark Horsens fungerer som skoler for LKS i begge kommuner. Styregruppen består af chefer fra Learnmark Horsens, Erhverv Skanderborg, Odder Kommune, Udvikling Odder, Jobcenter Skanderborg og Erhvervshus Midtjylland.

LKS-Skanderborg har bl.a. brugt Børsens gazelleliste som udgangspunkt for at rekruttere virksomheder til KOMPETENCEFORSYNINGmidt. Gazelle-virksomheder er virksomheder, der har haft en høj vækst gennem minimum fire år.

LKS-Skanderborg har i lighed med flere af de øvrige LKS'er i KOMPETENCEFORSYNINGmidt udarbejdet en informationsfolder, der beskriver samarbejdet, og den hjælp de tilbyder kommunens virksomheder. Derudover har man udarbejdet en annonce, der oplyser om samarbejdet og gør opmærksom på, at servicen er gratis og rettet mod virksomheder med under 250 medarbejdere.

# EKSEMPLER PÅ KOMPETENCEFORSYNING – FIRE VIRKSOMHEDSCASES

Kompetenceforsyning er alle de tiltag, som skal sikre tilgængeligheden af de kompetencer, der er nødvendige for at en virksomhed kan nå sine mål. Kompetenceforsyning handler derfor både om virksomhedernes muligheder for at uddanne eller efteruddanne medarbejdere og ledere samt at rekruttere nye medarbejdere.

Kompetenceforsyning er dermed et begreb, der rummer både de aktiviteter, som en virksomhed selv gennemfører for at udvikle, tiltrække eller fastholde kompetencer, og de omgivende systemers arbejde med at imødekomme virksomhedernes behov for kompetencer.

LKS'erne integrerer de offentlige uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemers kompetenceforsyning i en fælles organisatorisk enhed. LKS'ernes arbejde med virksomhederne starter typisk ud med et samsøg, hvor LKS-konsulenterne udgør et "panel af lyttende eksperter". Efterfølgende kan LKS hjælpe med at afdække kompetenceforsyningsbehov, der til slut munder ud i egentlig kompetenceforsyningsaktiviteter (dvs. uddannelse, efteruddannelse, rekruttering).

## Virksomheden kan tilbydes:

- Besøg af LKS-konsulenter fra de tre systemer og hjælp med at afdække kompetencebehov.
- Vejledning af virksomhedens ledere og medarbejdere.
- Screening for ordblindhed.
- Realkompetencevurdering (RKV) og afklaring i forhold til voksenuddannelse.

- Hjælp til rekruttering af medarbejdere og rekruttering af voksenlærlinge samt udarbejdelse af uddannelsesaftaler.
- Hjælp til strategisk uddannelsesplanlægning skræddersyet til virksomheden.
- Hjælp til at få bedre bestillerkompetencer og gode kontakter til relevante konsulenter.
- Hjælp i forbindelse med gennemførelsen af konkret erhvervsuddannelse af medarbejdere.
- Aftalte aktiviteter implementeres og følges til dørs.

Som nævnt oven for er KOMPETENCEFORSYNING midt delt op i to delprojekter – såkaldte "akser". Akse 1 projektet har fokus på SMV'er, der mangler kompetencer til vækst. Akse 4 projektet har fokus på SMV'er med medarbejdere, som ønsker at blive løftet til faglært eller videregående niveau. Det er målet, at mindst 150 virksomheder kommer med i akse 1, mens mindst 60 virksomheder skal deltage i akse 4.

For at kunne deltage i akse 1 skal virksomheden som nævnt have en vækstplan eller -ambition. Vækstambitioner defineres bredt, f.eks. kan det handle om at ville øge virksomhedens overskud, udvikle nye forretningsområder, skabe nye samarbejdsrelationer eller om at blive en mere attraktiv arbejdsplads, så det bliver lettere at rekruttere kvalificerede medarbejdere eller lettere at sikre ejerskifte på længere sigt.



### Case 1: DermaPharm A/S

DermaPharm er en mellemstor dansk virksomhed beliggende nord for Randers, der producerer miljøvenlige hud- og hårplejeprodukter. Virksomheden er mest kendt for sit eget label, Derma, der har vundet flere forbrugerpriser. Derudover producerer DermaPharm for en række private labels, heriblandt Coop, Salling Group, Rudolph Care og Nilens Jord.

DermaPharm indgår i KOMPETENCEFORSYNINGmidte 4 med fokus på udvikling af erhvervsfaglige kompetencer. Efter et afholdt samsøg blev der i samarbejde med LKS-Randers fra 2018 igangsat otte forløb på Industrioperatøruddannelsen hos erhvervsskolen Tradium i Randers med DermaPharm som praktiksted.



*Hvilken forskel gør det, at de tre offentlige systemer (uddannelsesinstitution, erhvervsservice, jobcenter) optræder samlet i stedet for hver for sig?*

*Det letter processen for alle parter, og for os som privat virksomhed betyder det, at vi ikke skal koordinere fra den ene til den anden og tilbage igen.*

*(Peter Bogh Lindgaard, Fabriksdirektør DermaPharm A/S)*

Uddannelsesforløbet er gennem samarbejdet med Tradium og jobcentret blevet tilrettelagt på den måde, at fire af eleverne er rekrutteret fra personalet på DermaPharm, imens de øvrige fire er ledige, der er påbegyndt EUV inden for beskæftigelsessystemet. De fire plus fire forløb koordineres således, at fire er på skolebænken mens fire andre er i praktik for på den måde at fastholde DermaPharms produktionskapacitet gennem hele forløbet. Uddannelsen af de otte industrioperatører forventes af vare ca. 1½ år.

Industrioperatøruddannelsen styrker medarbejdernes forståelse for virksomhedsdrift i almindelighed samt deres forståelse for DermaPharms *lean*-koncept. Det giver øget fleksibilitet i produktionen og dermed støttes virksomhedens langsigtede vækstambitioner.

Produktion af hud- og hårplejeprodukter kan groft sagt deles op i fem faser: blanding, taping, kvalitetskontrol, pakning og rengøring af materiel. De ansatte i produktionen skal således både kunne betjene og monitorere blandingsbeholdere og maskinerne i tapperiet samt afhjælpe fejl og lave kvalitetskontrol. DermaPharms *lean*-koncept fungerer på den måde, at medarbejderne løbende indberetter om uhensigtsmæssigheder i produktionen eller kommer med forslag til forbedringer, der efterfølgende implementeres i samarbejde med ledelsen. På længere sigt forventer DermaPharm forsat at gøre brug af LKS-Randers for at sikre kompetenceforsyningen til virksomheden. Virksomhedens målsætning er at øge omsætningen til ca. 250 millioner inden for 3 til 5 år. Væksten skal primært komme fra øget eksport af både egne og private labels.

Ambitionen om at øge omsætningen skal bl.a. indfries ved at øge produktionskapaciteten gennem indkøb af større blandingsanlæg, automatisering af tappelinjerne ved hjælp af robotter samt udbygning af lagerfaciliteter. Som led i at realisere vækstplanerne forventer DermaPharm at skulle rekruttere ca. 60 medarbejdere over de kommende år, heraf en del industriteknikere og -operatører.

På rekrutteringssiden er én af udfordringerne for DermaPharm, at der i Danmark ikke er nogen erhvervsuddannelse, der er rettet specifikt mod blanding af hud- og hårplejeprodukter. Mejeristuddannelsen er faktisk den uddannelse, der kommer tættest på. Langt de fleste af virksomhedens produktionsmedarbejdere gennemgår derfor sidemandoplysning i en længere periode.



#### *Fakta om DermaPharm A/S*

- DermaPharm producerer miljøvenlige hud- og hårprodukter.
- Virksomheden har ca. 110 ansatte, ca. 55 er timelønnede og ca. 45 er funktionærer. 10 er vikarer.
- Ca. 10 procent af medarbejderne er løbende på efteruddannelse eller i praktikforløb.
- Personalet omfatter bl.a. kemiingeniører, laboranter, mejerister, industriteknikere, industrioperatører og mange flere faggrupper.
- DermaPharm har mere end 40 år på bagen, imens Derma-serien er 12 år gammel. Virksomheden er blandt pionererne inden for miljøvenlige og skånsomme hudprodukter.
- Virksomheden ligger ved Fårup nord for Randers, hvor både udvikling, salg, produktion og lager er samlet under samme fabrikstag.
- I 2018 havde virksomheden en omsætning på ca. 135 millioner kroner.
- Ca. 30 procent af virksomhedens salg er eksport.

## Case 2: Vognmand René Olesen ApS

Vognmand René Olesen ApS er et mindre transportfirma med base ved Fragtcentralen i Randers. Firmaet ejes af René Olesen, der selv har 10 lastbiler, hvoraf de seks er kranbiler. Der er ansat én chauffør pr. bil. Derudover råder firmaet over yderligere fire biler, der ejes af underleverandører.

I samarbejde med LKS-Randers indgår Vognmand René Olesen i KOMPETENCEFORSYNINGmid1 med fokus på vækstrettet kompetenceudvikling. Firmaets ambition er at konsolidere den vækst, firmaet har haft i perioden 2010-13, hvor firmaet blev udvidet fra fem til 10 biler, og at ruste sig til den skærpede konkurrence, der er opstået i løbet af 2010'erne. Helt konkret er det René Olesen selv, der er i gang med kompetenceudvikling. René Olesen deltager desuden i transportforum, der er et LKS-initieret netværk for transportvirksomheder i Randers-området.

I samarbejde med LKS-Randers blev det afdækket, at René Olesen havde behov for at styrke sine ledelseskompetencer. René Olesen påbegyndte og gennemførte på den baggrund i 2019 Den Grundlæggende Lederuddannelse (GLU) på Tradium. Uddannelsen er en AMU-uddannelse opbygget af seks moduler, der har som mål, at den enkelte leder bliver klogere på sit eget lederskab, får nye værktøjer og indsigter til den daglige ledelse samt får et netværk til sparring i forbindelse med opståede ledelsesudfordringer. René Olesen planlægger at bygge ovenpå med uddannelsen Ledelse i Praksis, der er en akademiuddannelse udbudt af Erhvervsakademi Dania.

Vognmandsfirmaet René Olesen ApS blev etableret i 2005, hvor René Olesen anskaffede sin egen lastbil.

Sidenhen købtes flere biler til, og i 2013 gik firmaet fra fem til 10 biler. René Olesen oplevede derefter, at det blev vanskeligt både at stå for disponentfunktionen og den daglige ledelse af firmaet.

René Olesen har også oplevet, at konkurrencen er blevet hårdere i de senere år inden for transportbranchen. Bl.a. som følge af intern dansk konkurrence og som følge af udenlandske vognmænds cabotagekørsel.

Konkurrencen fra danske vognmænd handler til dels om, at nogle vognmænd ikke følger overenskomsten på transportområdet. Det presser firmaer som René Olesens til at optimere deres logistik og nedbringe driftsomkostninger. For at kunne levere et godt resultat skal hver af René Olesens biler køre ca. 45 timer om ugen. Den høje ugentlige arbejdstid, der ofte betyder lange arbejdsdage, hvor chaufføren må overnatte i bilen, samt et fysisk krævende og til tider beskidt arbejde medfører til gengæld, at det er svært at rekruttere dygtige chauffører. René Olesen har inden for det sidste år haft svært ved at finde stabile chauffører til to af sine biler.

Samarbejdet med LKS-Randers blev etableret i 2017. Det kom i stand som udløber af et ordinært konsulentbesøg fra Jobcenter Randers, hvor René Olesens administrative og ledelsesmæssige problemstillinger blev drøftet. Det indledende møde blev fulgt op ad et sambesøg med konsulenter fra LKS-Randers. Sigtet var i første omgang at rekruttere en akademisk medarbejder, der kunne hjælpe med at udvikle og implementere et IT-værktøj til håndtering virksomhedens disponentfunktion. Efter en række møder med LKS-Randers blev ansættelsen af den akademiske medarbejder dog skrinlagt, og i stedet blev det besluttet at iværksætte lederuddannelse.



Efter at have gennemført lederuddannelsen på Tradium føler René Olesen, at han er blevet klogere på sig selv og sin ledelsesopgave. Firmaet er desuden flyttet ind på Fragtcentralen i Randers og er nu på vej til at blive en del af selskabet TLDK (Transport Logistik Danmark), der er et samarbejde mellem seks kronjyske transport- og vognmandsfirmaer.

Samarbejdet har fokus på at effektivisere de administrative opgaver ved skabelsen af en fælles administration. Derudover er sigtet at optimere selve fragtikørslen gennem bedre udnyttelse af den samlede vognpark og fælles indkøb af brændstof m.m. I kraft af TLDK deler firmaerne en række kontorfaciliteter, og de har sammen købt et IT-system med henblik på at samordne logistikfunktionen i virksomhederne, så færre biler kører uden fragt.

#### Fakta om Vognmandsfirmaet René Olesen ApS

- Vognmand René Olesen ApS er en vognmandsforretning med 14 biler.
- Virksomheden har specialiseret sig i fragt af materialer til byggeri.
- Virksomheden er startet af René Olesen i 2005.
- Virksomheden har base på Fragtcentralen i Randers, hvor den deler kontor- og lagerfaciliteter med en række andre transportformer i TLDK.





### Case 3: Hansen & Larsen A/S

Hansen & Larsen A/S er en mellemstor familiejet bygge- og entreprenørvirksomhed med base i Skjern. Virksomheden, der har eksisteret siden 1968, udfører byggeri til private samt til erhverv. På det private område opfører firmaet nybyggeri og udfører renoveringsopgaver. På erhvervsområdet har firmaet en lang tradition for byggeri til landbruget, f.eks. kostalde, svinestalde og maskinhaller. Et andet speciale er støbning af fundamenter til vindmøller.

Hansen & Larsen har ca. 100 medarbejdere, hvoraf størstedelen er fordelt på de vigtigste fagområder inden for byggeri, dvs. murerarbejde, tømrerarbejde, anlæg, beton, VVS og projektering. Ca. 70 procent af de ansatte er faglærte og ca. 10 procent er udlændinge. Ca. 10 procent af medarbejderne er udlånt fra andre virksomheder.



*Hvilken forskel gør det, at de tre offentlige systemer (uddannelsesinstitution, erhvervsservice, jobcenter) optræder samlet i stedet for hver for sig?*

*Før skulle jeg rende fra Herodes til Pilatus, nu ringer jeg bare til Hanne fra LKS.*

(Lene Gadgaard, adm. Medarbejder, Hansen og Larsen A/S)

Hansen & Larsen indgår i KOMPETENCEFORSYNING-midt akse 1 med fokus på vækstrettede kompetencer. Samarbejdet med LKS-Ringkøbing-Skjern blev påbegyndt i 2017. Hansen & Larsens ambition er at kunne fastholde og udbygge sin position som en af Vestjyllands førende bygge-anlægsvirksomheder.

En vigtig forudsætning for dette er, at virksomheden kan byde på og udføre større projekter udbudt i licitation. Store licitationsopgaver er i stigende grad forbundet med certificeringskrav, f.eks. at medarbejdere har gennemført kurser i brandforanstaltninger ved gnistproducerende arbejde.

En anden forudsætning er, at man har adgang til kvalificeret arbejdskraft. Firmaet, har trods et godt omdømme i lokalsamfundet, gennem flere år haft vanskeligt ved at rekruttere faglærte medarbejdere, en erfaring som øvrige firmaer i området også har.

Samarbejdet mellem Hansen & Larsen og LKS-Ringkøbing-Skjern kom i stand efter et samsøg, hvor virksomheden blev præsenteret for de muligheder LKS-Ringkøbing-Skjern tilbyder. Virksomheden har siden fået hjælp til rekruttering af medarbejdere, uddannelsesplanlægning og kompetenceløft.

Samarbejdet har bl.a. resulteret i rekruttering af fem personer til virksomheden, screening af alle medarbejdernes læse og skrivefærdigheder og kompetenceløft af mere end 50 medarbejdere. Medarbejderne har bl.a. gennemført AMU-kurser som:

- Brandforanstaltning ved gnistproducerende arbejde
- IT, excel
- Danskundervisning
- Teleskoplæser
- Vejen som arbejdsplads
- Svejsning
- Personlig sikkerhed ved arbejde med epoxy og isocyanater.

LKS-Ringkøbing-Skjern har over de sidste par år opbygget et tæt samarbejde og en stærk relation til virksomheden med næsten ugentlig kontakt til en af virksomhedens nøglemedarbejdere.

Den tætte kontakt og samarbejdet – bl.a. omkring afdækning af kompetencebehov og planlægning af uddannelsesaktiviteter – har givet LKS-Ringkøbing-Skjern stor indsigt i virksomhedens strategiske udfordringer, og dette har muliggjort, at LKS-konsulenterne nu løbende kan bringe relevante muligheder for hjælp og assistance i spil over for virksomheden.

Samarbejdet har endvidere medført et løft i virksomhedens bestillerkompetencer i forhold til uddannelsesområdet.

#### Fakta om Hansen & Larsen A/S

- Hansen & Larsen er en familieejet bygge- og anlægsvirksomhed med speciale i både privat og erhvervs-mæssigt byggeri.
- Virksomheden har i 2019 ca. 100 medarbejdere, heraf er der 11 lærlinge.
- Personalet omfatter bl.a. tømrere, murere, struktører, lagerfolk, smede, VVS-montører, mekanikere, chauffører og administrative medarbejdere inden for bogholderi og projektledeelse.
- Hansen & Larsen havde 50 års jubilæum i 2018.
- Virksomheden ligger i Skjern men har opført byggerier i det meste af Vest- og Midtjylland.
- Virksomheden har en årlig omsætning på ca. 250 mio. kroner.



#### Case 4: Camillas Diner ApS

Camillas Diner ApS er en cateringvirksomhed med base i Skanderborg. Virksomheden driver Restaurant Fælleden for Skanderborg Kommune og leverer mad ud af huset til private selskaber i store dele af det midtjyske område.

Camillas Diner blev etableret i 2001. I 2012 overtog Erik Krejbjerg ejerskabet, og i 2017 vandt Camillas Diner forpagtningen af køkkenet og restauranten i det nye offentlige byggeri på Skanderborg Fælled. Skanderborg Fælled huser bl.a. rådhus, politi og jobcenter.

Restaurant Fælleden er kantine for medarbejderne på Skanderborg Fælled samt åben restaurant for borgere og gæster, der anvender Fælledens tilbud. Den har plads til 250 gæster. Ud over mad ud af huset leveres endvidere mad til arrangementer på Fælleden, hvor der kan dækkes op til 1200 personer i den tilknyttede hal.

Siden 2012 er medarbejderstaben vokset fra 2 til 40 personer. Personalet består af kokke, bagere, catere, køkkenassistenter samt en række uflaglærte. Virksomheden har tre medarbejdere, der er ansat i fleksjob, to elever, én IGU-elev samt en række ungearbejdere. Ledelsen af virksomheden forestås af indehaver Erik Krejberg samt to souschefer og en arrangementschef, der er ansvarlig for virksomhedens cateringdel.

Camillas Diner er med i KOMPETENCEFORSYNING-midts akse 1 om vækstrettet kompetenceudvikling. Samarbejdet med Camillas Diner blev etableret i foråret 2018 i forbindelse med, at LKS-Skanderborg kontaktede en række lokale små og mellemstore Gazelle-virksomheder i kommunen. Camillas Diners er kåret som Gazelle-virksomhed to gange.

Camillas Diners stigende omsætning og medarbejderstab siden 2012 har medført en række ledelsesmæssige udfordringer i forhold til planlægning og medarbejderhåndtering, som udgør en barriere for virksomhedens fortsatte udvikling. Sammen med LKS-Skanderborg har man derfor lagt en plan om at styrke ledelseskompetencerne i virksomheden på souschef-niveauet.

Indtil videre har samarbejdet resulteret i, at den ene af virksomhedens to souschefer, Lone Yde Petersen, har gennemgået den grundlæggende lederuddannelse (GLU) på Aarhus Business College. Lone er oprindelig uddannet køkkenassistent og har været ansat i virksomheden siden den 2012.

GLU er en praksisnær uddannelse, hvor målet er at opbygge kursisternes faglige og personlige kompetencer inden for ledelse. Kurset er målrettet personer, der er nye i lederrollen og ønsker en større ledelsesfaglig baggrund og værktøjer til god ledelse. Det omhandler bl.a. emner som god ledelse, ledelsesstile, effektiv planlægning og forskellige kommunikationsredskaber. Uddannelsen, der består af 13 kursusdage fordelt over 6 måneder, blev påbegyndt, gennemført og endelig afsluttet i efteråret 2018.

Ifølge Erik Krejberg og Lone Yde Petersen har uddannelsen været en god investering for Camillas Diner. Der har været gavn af de kompetencer og værktøjer, der er indhentet gennem uddannelsen. Lone Yde Petersen fremhæver specielt, at den kommunikative del af uddannelsen har været anvendelig. Hun peger på, at det med at kommunikere med og stå over for et stort og meget forskelligartet personale tidligere har været vanskeligt, men som følge af uddannelsens træning og øvelser føler hun sig i dag langt bedre rustet til udfordringen.

Flere af de planlægningsredskaber, uddannelsen har bibragt Lone Yde Petersen, er nu implementeret hos Camillas Diner. I forbindelse med de ugentlige køkkenmøder, hvor alle ansatte deltager, er der f.eks. indført en praksis, hvor man ved hjælp af gule sedler peger på forhold, der ønskes ændret eller forbedret. Sedlerne sættes på en synlig tavle, og deres placering på tavlen viser så, om problemet er under behandling eller løst.

Indehaver Erik Krejberg anfører hertil, at han – efter Lones uddannelsesforløb – kan frigøre sig fra en række opgaver og i højere grad koncentrere sig om den overordnede forretning og udvikling af virksomheden.

Udbyttet og erfaringerne fra GLU-forløbet er så gode, at Erik Krejberg og Lone Yde Petersen planlægger, at Lone skal fortsætte på et nyt modul, der bygger oven på GLU'en med emner som anderkendende ledelse, rekruttering og forhandlingsteknik.

#### Fakta om Camillas Diner

- Camillas Diner er en privatejet restaurant og catering-virksomhed.
- Camillas Diner driver Restaurant Fælleden i Skanderborg Fælled og leverer gourmetmad ud af huset til selskaber op til 1200 personer.
- Virksomheden har ca. 40 medarbejdere heraf to elever og én IGU-elev.
- Personalet omfatter bl.a. kokke, bagere, catere og køkkenassistenter.
- Camillas Diner har to gange modtaget Børsens Gazellepris.
- Camillas Diner har en årlig omsætning på ca. 10 mio. kroner.



# GOD PARTNERSKABELSE OG KOMPETENCEFORSYNING – NOGLE ANBEFALINGER

I LKS-samarbejdet i Randers, Skanderborg og Ringkøbing-Skjern er der gjort forskellige erfaringer i forhold til samarbejdsformer, mødefrekvens, kontaktskabelse til virksomheder og igangsættelse af uddannelse. Det kan der læres en del af. Kunsten at udvikle partnerskabelse er ikke kun noget, der bliver til processtyring undervejs. Det er både en måde at mobilisere og samordne ressourcer og færdigheder på, så der kan komme større effekt ud af anstrengelserne for at styrke kompetenceforsyningen til SMV'er. I det følgende opridses vi nogle af de opmærksomhedspunkter, følgeforskningen peger på er afgørende for succesfuld udvikling og fastholdelse af god partnerskabelse.

- **Ledelsesmæssig opbakning**

God partnerskabelse forudsætter ledelsesmæssigt opbakning. Det er en afgørende forudsætning. Den ledelsesmæssige opbakning kan institutionaliseres via en aktiv og velfungerende styregruppe og synlig prioritering af ressourcer til partnerskabelse. Partnerskabet kan også institutionaliseres politisk, som det eksempelvis er sket med KUBE-samarbejdet i Ringkøbing-Skjern via kommunens videnspolitik.

- **Faste møder og procedurer for samarbejdet**

God partnerskabelse via LKS forudsætter videre, at man institutionaliserer det praktiske samarbejde, herunder at de tre systemer hver især afsætter tilstrækkelig med tid og personaleressourcer til at udtænke, planlægge og gennemføre fælles indsatser. Møderne bør være så tilpas hyppige, at samarbejdet bevæger sig fremad og ikke starter fra scratch hver gang.

- **Ildsjæle og forankring af fælles indsatser**

Udviklingsprojekter står og falder ofte med nogle enkelte nøglepersoner og ildsjæle. Ildsjelene er vigtige, men de må ikke stå alene. Fælles indsatser og partnerskabelse for kompetenceforsyning bør derfor forankres bredt i de deltagende moderorganisationer. Det betyder f.eks., at de deltagende organisationer ikke bare må lade enkeltpersoner stå med hele ansvaret. Flere forskellige konsulenter skal deltage – f.eks. i en turnusordning – og lave erfaringsudveksling med hinanden.

- **Koblingskompetencer**

Når konsulenter fra tre forskellige systemer skal samarbejde, kan institutionsegoisme, organisationskulturer og forretningsprog være svære barrierer. En forudsætning for god partnerskabelse er udvikling af koblingskompetencer, der netop er kompetencer til at kombinere forskellige fagudtryk, fagligheder og kulturer i forhold til etablering af fælles indsatser.

- **Strategisk udvælgelse af brancher**

Udvælgelsen af de virksomheder, der skal tilbydes hjælp til kompetenceforsyning, bør ske med afsæt i strategiske overvejelser omkring lokalområdets vækst-udfordringer og -ambitioner. Analyse, strategi og handling skal med andre ord hænge tæt sammen.

- **Systematisk virksomhedskontakt**

Kontakten til de private virksomheder bør være systematiseret. Man kan i LKS-regi fordele de forskellige brancher, man har fokus på, mellem konsulenterne. Den første kontakt til virksomhederne kan også udliciteres til en såkaldt phoner, der kontakter virksomheder ud fra en liste defineret af LKS-konsulenterne. Der har dog været blandede erfaringer med anvendelsen af phoner-firmaer. På den ene side har der været tale om en ressourcebesparende hjælp for konsulenterne, mens det på den anden side har været tale om, at der i nogen tilfælde ikke er givet en helt korrekt og fyldestgørende information fra phoner-firmaet til de virksomheder, der er blevet kontaktet. Erfaringerne har vist, at det er nødvendigt, at der er en

meget tæt koordinering mellem phoner-firmaet og LKS-konsulenterne, at phonerne har de rette kommunikative emner, at der er et klart "talepapir", således at det er præcise og korrekte oplysninger, der gives i forbindelse med phonerens kontakt. Endvidere at koordineringen mellem phoner og LKS er så god, at LKS-konsulenterne kan følge rimeligt hurtigt op på den første kontakt til virksomheden.

- **Vedholdenhed er en dyd**

Skridet fra kompetenceafdækning og -afklaring til igangsættelse og gennemførelse af egentlige uddannelsesaktiviteter kræver i mange tilfælde, at LKS-konsulenterne vedvarende holder tæt kontakt til virksomheden. Virksomhederne skal ofte hjælpes med at få overblik over udvalget af kurser og støttemuligheder, og LKS-konsulenterne må assistere med at løse de praktiske og administrative opgaver, der melder sig i forbindelse med gennemførelsen af kursusaktiviteter. Dagligdagens driftsopgaver kommer altid i første række i virksomheden, så derfor er det vigtigt med en håndholdt og vedholdende LKS-indsats.







## Side 6

<sup>ii</sup>Midt i Statistikken Randers;

Region Midtjylland <https://www.rm.dk/regional-udvikling/tal-og-strategi/midt-i-statistikken/>

## Side 7

<sup>iii</sup>Midt i Statistikken Ringkøbing-Skjern;

Region Midtjylland <https://www.rm.dk/regional-udvikling/tal-og-strategi/midt-i-statistikken/>

## Side 9

<sup>iv</sup>Midt i Statistikken Skanderborg;

Region Midtjylland <https://www.rm.dk/regional-udvikling/tal-og-strategi/midt-i-statistikken/>

## Side 12

<sup>v</sup>Selve industrioperatør projektet er opstået i den fælles arbejdsgruppe i LKS-Randers.

Projektet blev første gang gennemført i 2018 i samarbejde mellem Tradium og jobcentre fra en række midtjyske kommuner.

Efterfølgende aktiviteter er gennemført af Jobcenter Randers, Jobcenter Mariagerfjord og Tradium.

Casen viser således en af de positive sideeffekter af samarbejdet i KOMPETECEFORSYNINGmid, hvor samarbejdet har bredt sig og trukket andre jobcentre ind i kooperativt samarbejde om at sikre kompetenceudvikling til områdets virksomheder.





DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond

Vi investerer i din fremtid



---

KOMPETENCEFORSYNINGmidt, Erhvervshus Midtjylland, Åbogade 15, 8200 Aarhus N.