

**ANALYSE AF SNITFLADER MELLE ERHVERVS-  
FREMME-, BESKÆFTIGELSE- OG VEU-SYSTEMERNE**

**Bidrag til ekspertgruppe om styrket voksen- og efteruddannelse.**

*April 2017*

## Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning og anbefalinger .....	3
2. VEU-relaterede aktiviteter og centrale snitfladeproblematikker .....	6
3. Videngrundlag om kompetencebehov og relevante virkemidler .....	8
4. Samspil om den virksomhedsopsøgende indsats.....	10
5. Finansiering af VEU og VEU-relaterede indsatser .....	12
6. Udvikling, organisering og gennemførelse af VEU-aktiviteter .....	14
7. Barrierer for styrket samspil .....	17

# 1. Sammenfatning og anbefalinger

Formålet med denne analyse er at beskrive relevante snitflade- og koordinationsproblematikker mellem VEU-relaterede aktiviteter inden for hhv. voksen- og efteruddannelses-, erhvervsfremme- og beskæftigelsesområdet.

Anlysen skal give "Ekspertgruppen for voksen- efter og videreuddannelse" et videnskabsmæssigt grundlag for at diskutere samspillet mellem VEU-relaterede indsatser i krydsfeltet mellem de tre systemer samt give inspiration til, hvordan dette samspil kan forbedres.

Analysen bygger på en kombination af desk research af eksisterende analyser og nyere initiativer på området, samt telefoninterview med aktører fra bl.a. VEU-centre og VEU-institutioner, Væksthuse og lokale jobcentre mv.

## Snitflader inden for særligt fire områder

Desk research og interview har peget på fire områder, hvor der er aktiviteter i hhv. VEU-, erhvervs-, og beskæftigelsesfremmesystemerne, som har væsentlige snitflader. De fire områder er:

- *Analyseaktiviteter* mhp. afdækning af fremtidige arbejdskrafts- og kompetencebehov. På regionalt niveau er både arbejdsmarkedskontorer, regionale arbejdsmarkedsråd, VEU-institutioner, regioner og væksthuse i forskelligt omfang engageret i analyser af fremtidige rekrutterings- og kompetencebehov. En væsentlig snitfladeproblematik handler om at sikre et fælles videngrundlag og en effektiv brug af ressourcerne til analyseaktiviteter på tværs af aktører i de tre systemer.
- *Det virksomhedsopsøgende arbejde*. Både VEU-konsulenter, konsulenter i væksthuse og i lokal erhvervsservice samt virksomhedskonsulenter i de lokale jobcentre har virksomhedsopsøgende aktiviteter, hvor der ydes forskellige typer af sparring, vejledning og dialog virksomhederne.

En væsentlig snitfladeproblematik handler om at sikre en effektiv koordinering og videndeling blandt de konsulenter, som udfører den virksomhedsopsøgende indsats med henblik på at sikre virksomhederne en effektiv og helhedsorienteret service.

- *Finansieringskilder* til gennemførelse af VEU- og VEU-relaterede aktiviteter. Der findes en vifte af forskellige kilder som virksomheder, medarbejdere og ledige kan trække på til finansiering af VEU og VEU-relaterede aktiviteter. Det gælder bl.a. vækstrettede-programmer og forløb (fx Vækst via Ledelse), ordinær VEU-refusion, private kompetencefonde, kompetenceudviklingstilbud for ledige, etc. En væsentlig snitfladeproblematik handler om at sikre brugerne overblik og bedst mulig brug af de mange forskellige finansieringsmuligheder.
- *Udvikling og gennemførelse af nye typer af ydelser og forløb*. Regionale og lokale aktører fra både VEU, erhvervs- og beskæftigelsesområdet indgår i samarbejder og fælles projekter med henblik på at udvikle nye og bedre ydelser. Samarbejderne er ofte støttet af regionale vækstfora via EU-strukturfondsmidler. Ofte samarbejdes om udvikling og udbud af ydelser inden for "brugerdrevet kompetenceudvikling", hvor fokus er på forløb med en tæt kobling mellem kompetenceudviklingsaktiviteter og realisering af virksomhedens forretningsmæssige og strategiske mål. En væsentlig snitfladeproblematik handler om hvordan erfaringerne fra de mange forskellige udviklingstiltag opsamles og forankres blandt aktører inden for VEU-, erhvervs- og beskæftigelsesområdet, så der etableres nye selv bærende ydelser på baggrund af god praksis.

Desk research og interview viser, at der i alle landets regioner er gennemført en række forskellige tiltag med henblik på at styrke samspillet på tværs af de nævnte områder. Typisk er det projekter og tiltag, som er gennemført med betydelig støtte fra de regionale vækstfora via EU's strukturfondsmidler.

Men det er meget forskelligt fra region til region, hvilke af de nævnte udfordringer indsatserne har rettet sig mod og der er ofte stor forskel på organisering og design af indsatserne på tværs af regionerne. Det overordnede billede er at der kun i relativt begrænset omfang sker en fælles erfaringsopsamling, udbredelse og forankring af erfaringerne fra de gennemførte projekter. Samspelet mellem aktørerne inden for VEU-, erhvervsfremme- og beskæftigelsesområdet er i relativt stort omfang båret af projekter og afhængigt af vedholdende projektf finansiering.

Desk researchen peger på, at et styrket samspil om VEU-relaterede aktiviteter mellem VEU-, erhvervsfremme- og beskæftigelsesområdet kræver en samtidig indsats på flere centrale områder.

Der er *for det første* et behov for at udvikle stærkere incitamenter til samarbejde blandt aktører inden for VEU-, erhvervsfremme- og beskæftigelsesområdet.

*For det andet* er der brug for i langt højere grad at opsamle og udbrede de gode erfaringer og ny indsigt fra de udviklingsprojekter, der gennemføres på regionalt og lokalt niveau.

Endelig er der *for det tredje* brug for en stærkere fælles "infrastruktur" for videndeling og samarbejde blandt virksomhedskonsulenter fra de tre systemer.

Desk research af relevante analyser peger på i alt 8 anbefalinger, som samlet adresserer ovennævnte tre centrale områder:

**Anbefaling 1: Stærkere incitamenter til samarbejde.** Samarbejdet kan styrkes ved, at de resultatkontrakter og resultatmål som relevante ministerier indgår med blandt andet uddannelsesinstitutioner, VEU-centre, væksthuse, jobcentre, etc. suppleres med fælles resultatmål, der fremmer og belønner samspil blandt aktører på tværs af VEU-, erhvervsfremme- og beskæftigelsesområdet.

**Anbefaling 2: Øget formalisering af dialogen på regionalt niveau.** Det kan være nødvendigt at formalisere dialogen på regionalt niveau blandt aktører inden for

VEU-, erhvervsfremme- og beskæftigelsesområdet yderligere. Faste dialogmøder kan bl.a. bruges til at organisationerne på ledelsesniveau forpligter hinanden på samarbejdet og til at opstille fælles regionale målsætninger for samspelet.

**Anbefaling 3: Bedre og mere systematisk erfaringsopsamling.** Støtte fra de regionale vækstfora udgør en meget væsentlig kilde til finansiering af udviklingsaktiviteter, når det gælder styrket samspil på tværs af VEU-, erhvervsfremme- og beskæftigelsesområdet. Der er brug for en mere systematisk erfaringsopsamling og udbredelse af de gode erfaringer på området på tværs af regionerne. Der er bl.a. brug for at omsætte projekterfaringer til generelle koncepter for finansiering og gennemførelse af "brugerdrevet kompetenceudvikling", som matcher SMV-segmentets behov for kompetenceudvikling.

**Anbefaling 4: Et stærkere fælles videngrundlag.** Der er behov for i højere grad at samarbejde om analyseaktiviteter med henblik på at skabe et stærkere, fælles videngrundlag om arbejdskraft- og kompetencebehov på kort og mellemlang sigt. Et samarbejde kan eksempelvis vedrøre etablering af fælles datagrund på nationalt, regionalt og lokalt niveau samt omhandle et tættere regionalt samarbejde om konkrete analyseaktiviteter.

**Anbefaling 5: Styrket koordinering og øget brug af samsøg i den virksomhedsopsøgende indsats.** Der bør i højere grad ske en koordinering af de virksomhedsopsøgende aktiviteter. Det kan bl.a. ske gennem en mere formaliseret dialog mellem virksomhedskonsulenter fra de forskellige systemer, herunder ved i højere grad at gennemføre samsøg ved de virksomheder, hvor det vurderes relevant. Der kan bl.a. hentes inspiration fra lokale KUBE-samarbejder i bl.a. Ringkøbing-Skjern kommune og de lokalt koordinerende samarbejder i KOMPETENCEFORSYNINGmidst.

**Anbefaling 7: Øget videndeling om brugen af de mange forskellige kilder til VEU-finansiering.** Der er bl.a. et stort behov for at udvikle mere faste koncepter for, hvordan VEU-refusion, private kompetencefonde, vækstprogrammer og

egenbetaling (IDV) kan kombineres og finansiere forløb med fokus på ”brugerdriven kompetenceudvikling”, hvor VEU-aktiviteter kobles tættere til realiseringen af virksomhedernes forretningsmæssige mål.

**Anbefaling 7:** *Fælles kompetenceudviklingsforløb for virksomhedskonsulenter.*

Der bør etableres fælles, nationalt kompetenceudviklingsforløb for virksomhedskonsulenter fra VEU-, erhvervs-, og beskæftigelsesområdet. Et fælles kompetenceudviklingsforløb kan sikre en bedre og mere ensartet service i hele landet og bl.a. bidrage til at styrke det gensidige kendskab blandt aktørerne inden for uddannelse, beskæftigelse og erhvervsfremme. Der kan hentes Inspiration fra Midtjysk Erhvervsudviklings Akademi (MEA).

**Anbefaling 8:** *Integration af CRM-systemer.*

En styrket koordinering og videndeling i det virksomhedsopbyggende arbejde forudsætter, at der er et fælles system til registrering af virksomhedskontakt. Det kan enten ske gennem udbredelse af et af de eksisterende systemer eller ved at udvikle en løsning der tillader integration og deleing af relevant information mellem eksisterende systemer. Inspiration omkring brugen af fælles CRM-systemer kan hentes fra samspelet mellem væksthus og lokal erhvervsserviceenheder i Midt- og Nordjylland.

## 2. Introduktion til VEU-relaterede aktiviteter og centrale snitfladeproblematikker

### 2.1. VEU-relaterede aktiviteter i erhvervs- og beskæftigelsesfremmeindsatsen

Voksen- og efteruddannelsessystemet spiller en central rolle i at opkvalificere arbejdskraften og sikre virksomhederne adgang til kompetent og veluddannet arbejdskraft.

VEU-systemet tilbyder både økonomisk støtte til og stor ekspertise i at udvikle eksisterende medarbejders kompetencer og sikre opkvalificering af ledige. VEU-systemet spiller en nøglerolle i at sikre, at arbejdsstyrkens kompetencer følger med samfundsudviklingen og matcher virksomhedernes behov.

Fra statslig side investeres årligt et betydeligt milliardbeløb i tilskud til VEU og kommunerne anvender årligt i størrelsesordenen 500 mio. kr. på VEU-aktiviteter målrettet kompetenceudvikling for ledige. Derudover investeres der betydelige midler i VEU-aktiviteter via bl.a. private kompetencefonde mv.

Inden for både uddannelses-, erhvervs- og beskæftigelsesområdet investeres også i "VEU-relaterede" aktiviteter. Det er aktiviteter, som ligger udover selve kompetenceudviklingsforløbene, men som er vigtige for at sikre en effektiv brug og udbytte af VEU-systemet muligheder. VEU-relaterede aktiviteter kan overordnet opdeles i fire kategorier:

- 1) **Analyser og kortlægninger** af fremtidige behov for kompetencer og arbejdskraft i forskellige sektorer, landsdele mv., herunder hvordan demografiske og teknologiske trends forventes at påvirke udbud og efterspørgsel af forskellige kompetencer.
- 2) **Opsøgende aktiviteter overfor virksomhederne.** Både jobcentre, VEU-entre og erhvervsfremmeaktører som bl.a. Væksthuse og lokale er-

hversserviceenheder har virksomhedskonsulenter, der laver opsøgende arbejde henblik på at sparre om virksomhedens udvikling og afdække virksomhedernes arbejdskrafts- og kompetencebehov.

- 3) **Finansiering af VEU og VEU-relaterede aktiviteter**, herunder vejledning om brugen af erhvervsfremmetilbud, mulighederne for VEU-finansiering samt mulighederne for at kombinere relevante tilskudsmuligheder, herunder også mulighederne for at anvende VEU-systemet som et element i finansieringen af erhvervsudviklingstilbud (fx VEU som ramme for kurser til iværksættere).
- 4) **Udvikling og gennemførelse af VEU-aktiviteter**, herunder nye metoder, tilgange og samarbejdsformer til levering af kompetenceudvikling, eksempelvis sammenhængende forløb, der kobler fx strategi-, ledelses- og kompetenceudvikling med henblik på at øge den samlede effekt af VEU- og erhvervsfremmetiltag.

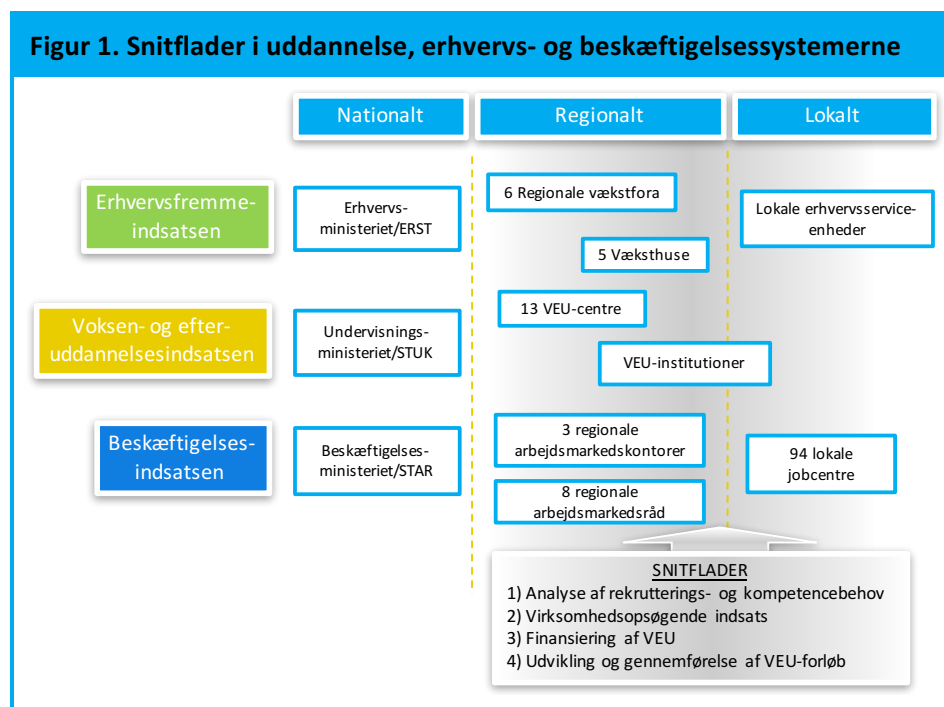
Der findes ikke en samlet opgørelse over hvor mange ressourcer, der anvendes på VEU-relaterede aktiviteter i erhvervs-, beskæftigelses- og VEU-systemerne, men beløbet er af en betydelig størrelse.

På regionalt niveau har de regionale vækstfora ansvar for årligt at udmønte omkring 350 mio. kr. fra EU's regional og socialfondsprogrammer, hvoraf hovedparten af midlerne investeres i programmer og initiativer, der i betydeligt omfang, kan kategoriseres som VEU-relaterede aktiviteter.

Derudover råder aktører inden for erhvervs- uddannelses- og beskæftigelsesområdet også over egne midler til analyser, opsøgende aktiviteter og udviklingsaktiviteter, der kan karakteriseres som VEU-relaterede aktiviteter.

Det er centralt, at VEU-relaterede aktiviteter i de tre systemer tilrettelægges på en måde, hvor overlap undgås, og som sikrer, at ressourcerne anvendes mest effektivt og til størst mulig gavn for arbejdsstyrkens kompetenceniveau og for virksomhedernes udvikling og vækst.

I alle tre systemer er der regionale og lokale aktører, som hver i sær har ansvar for at udføre VEU-relaterede aktiviteter i form af analyser af kompetencebehov, opfølgende indsats, finansiering, udvikling og gennemførelse af VEU-aktiviteter, jf. figur 1.



Kilde: IRIS Group.

Figuren illustrerer, at de fire områder, hvor der er snitfladeproblematikker er centreret omkring det regionale og lokale niveau, hvor bl.a. regionale vækstfora, væksthuse, VEU-centre, uddannelsesinstitutioner, regionale arbejdsmarkedskontorer, regionale arbejdsmarkedsråd, kommunale jobcentre og lokale erhvervsservicekontorer i forskelligt omfang har ansvar for at udføre VEU og/eller VEU-relaterede aktiviteter.

Figur 1 illustrerer også, at de regionale og lokale aktører ofte er underlagt nationale regler, prioriteringer og rammer. Fx er Erhvervsministeriet/Erhvervsstyrelsen med til at definere rammerne for de regionale vækstfora og væksthuses virke bl.a. gennem Lov om Erhvervsfremme og via årlige partnerskabsaftaler, resultatkontrakter mv.

Tilsvarende er Undervisningsministeriet og Beskæftigelsesministeriet med relevante styrelser med til at definere mål og rammer for de regionale og lokale aktørers virke på uddannelses- og beskæftigelsesområdet.

De nationalt udstukne mål og rammer er i høj grad styrende for de regionale og lokale aktørers ageren og er dermed også vigtige i forståelsen af de konkrete snitfladeproblematikker.

På de følgende sider beskrives hver enkelt af de fire "snitfladeområder" mere indgående. For hvert område redegøres for konkrete snitflader samt for potentialer og barrierer for et tættere samspil mellem relevante VEU-relaterede aktiviteter.

Hver af de fire afsnit beskriver relevante indsigter og konkret inspiration fra initiativer og tiltag, der kan betegnes som god praksis i forhold til at løse centrale snitfladeproblematikker.

### 3. Et stærkt, fælles videngrundlag om virksomhedernes kompetencebehov og relevante virkemidler

#### 3.1. Fælles videngrundlag og styrket kendskab til relevante virkemidler

Behovet for at sikre et godt samspil mellem uddannelses- beskæftigelses- og erhvervsfremmeindsatsen har været på dagsordenen i en årrække.

Temaet er blevet yderligere aktuelt i takt med, at en hastig, teknologisk udvikling stiller krav om nye kompetencer og et begyndende økonomisk opsving som medfører, at virksomhederne i stigende grad oplever rekrutteringsudfordringer.

I Danmark er særligt Region Midtjylland og Region Nordjylland blandt de regioner, som mest målrettet og vedholdende har arbejdet på at skabe et tættere samspil mellem erhvervs-, uddannelses- og beskæftigelsesindsatsen.

I de to regioner har regionale og lokale aktører i en længere årrække arbejdet for at skabe et stærkt fælles videngrundlag om regionale udfordringer og indgået i et tæt samarbejde om at styrke det gensidige kendskab blandt aktører på området.

Ambitionen for arbejdet i Midt- og Nordjylland har været at skabe et mere enstrengt og sammenhængende regionalt system, hvor aktører inden for erhvervsfremmes-, uddannelses- og beskæftigelsesområdet arbejder tæt sammen om at vejlede virksomhederne og om at udvikle løsninger der matcher virksomhedernes rekrutterings- og kompetencebehov. De centrale elementer i det regionale arbejde har været:

- Et fælles analysearbejde til afdækning af regionale kompetence- og rekrutteringsudfordringer.
- Netværks- og kompetenceudviklingsaktiviteter for virksomhedskonsulenter med henblik på at styrke det gensidige kendskab blandt aktørerne, herunder styrke det gensidige kendskab til hinandens virkemidler

og øge videndeling om virksomhedernes udviklings- og kompetencebehov.

I Nordjylland har fokus særligt været på at skabe et stærkt fælles videngrundlag via projektet FremKom. Indsatsen har været et vigtigt første skridt til at sikre et mere enstrengt og sammenhængende erhvervs-, uddannelses- og beskæftigelsesfremmesystem. jf. boks 3.1.

#### Boks 3.1. FremKom skal sikre sammenhæng i den nordjyske indsats

*I Nordjylland har Vækstforum støttet, at VEU-centre, Region Nordjylland, det regionale arbejdsmarkedskontor, de regionale arbejdsmarkedsråd, uddannelsesinstitutioner, Væksthus Nordjylland og lokale erhvervsserviceaktører samarbejder om at udarbejdet en fælles analyse med henblik på at afdække centrale kompetence- og arbejdskraftsbehov.*

*Samarbejdet er foregået siden 2009, hvor den første analyse af regionale kompetencebehov blev gennemført. Efterfølgende er der gennemført FremKom-analyser med ca. tre års mellemrum.*

*FremKom analyserne spiller en vigtig rolle i forhold til at sikre et fælles videngrundlag blandt aktørerne. FremKom-analyserne danner afsæt for at målrette aktørernes egne indsatser og for at igangsætte fælles tiltag på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmeaktører.*

*Kilde: IRIS Group*

I Region Midtjylland har fokus særligt været på at styrke det indbyrdes kendskab blandt virksomhedskonsulenterne i bl.a. VEU-centre, jobcentre, lokale erhvervskontorer, VEU-institutioner, Væksthus Midtjylland. Og på at styrke den fælles forståelse af hinandens kompetencer, ydelser og virkemidler.

Det er bl.a. sket via initiativet "Midtjysk Erhvervsakademi", der har fokuseret på fælles kompetenceudvikling og videndeling af relevante metoder, værktøjer og virkemidler til en god og effektiv dialog med virksomhederne, jf. boks 3.2.



### Boks 3.2. Midtjysk Erhvervsakademi sikrer kompetenceopbygning i det midtjyske erhvervsfremmesystem

*I Region Midtjylland har Væksthus Midtjylland været drivkraft i etableringen af Midtjysk Erhvervsudviklings Akademi (MEA), der har eksisteret siden 2010.*

*MEA er et tilbud til alle konsulenter med virksomhedskontakt i det midtjyske erhvervs-, beskæftigelses- og uddannelsessystem, som arbejder for at skabe vækst og nye arbejdspladser i regionen.*

*Målet med MEA er at skabe et fælles inspirerende læringsmiljø med fokus på efteruddannelse og formidling af ny viden om iværksættere og virksomheder.*

*Formålet med MEA er, at:*

- etablere en fælles referenceramme på tværs af aktørerne i det midtjyske erhvervs-, beskæftigelses- og uddannelsessystem.*
- formidle den nyeste viden om forhold, der har betydning for opstart, udvikling og vækst af nye virksomheder.*
- etablere et læringsmiljø blandt aktørerne i erhvervs-, beskæftigelses- og uddannelsessystemet.*

*MEA udbyder bl.a. en række uddannelsesmoduler med fokus på temaer som: Fælles systemforståelse, konsulentrollen og relevante værktøjer i dialogen med virksomheder.*

*Hver år deltager flere hundrede medarbejdere fra erhvervsfremme-, beskæftigelses- og uddannelsessystemet i MEA's efteruddannelse aktiviteter.*

*Kilde: IRIS Group*

- En bedre og mere effektiv udnyttelse af de samlede ressourcer, der er dedikeret til analyseaktiviteter, herunder sikre et mere solidt videngrundlag, som kommer i dybden med de kompetenceudfordringer, der er særligt centrale i den pågældende region.
- Et stærkere *fælles* afsæt for at målrette regionale indsatser og for at udvikle *fælles* indsatser på tværs erhvervs-, uddannelses- og beskæftigelsesområderne, der adresserer centrale rekrutterings og kompetenceudfordringer.
- Et højere og mere ensarteret serviceniveau til de enkelte virksomheder, hvor der er fokus på at bringe hele paletten af relevante tiltag og muligheder i spil over for den enkelte virksomhed.

Fælles kompetenceudviklingsforløb for virksomhedskonsulenter inden for uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremme systemerne kan styrke den gensidige henvisningspraksis og bidrage til at et mere enstrenget system.

Et stærkere gensidigt kendskab blandt aktørerne på området er et vigtigt første skridt i at sikre at virksomhederne bliver henvist til relevante aktører og tilbud i det samlede system – uanset hvilken del af systemet virksomheder først kommer i berøring med.

### 3.2. Potentialer i et styrket samspil

Der kan være et betydeligt potentiale i at styrke samarbejdet på regionalt niveau. Det gælder både fælles analyser og fælles kompetenceudviklingsforløb for medarbejdere, i de tre systemer, som arbejder med virksomhedsrettet aktivitet og har direkte virksomhedskontakt.

Et stærkere fælles videngrundlag og fælles kompetenceopbygning for aktørerne i de tre systemer kan medvirke til at sikre:

## 4. Samspil om den virksomhedsopsøgende indsats

### 4.1. Om virksomhedsopsøgende indsatser i de tre systemer

Både jobcentre, VEU-centre, lokale erhvervskontorer og Væksthuse har virksomhedskonsulenter, der laver opsøgende arbejde overfor virksomhederne.

De forskellige aktørers opsøgende arbejde har typisk forskelligt formål. For konsulenterne i lokal erhvervsservice og væksthuse kan det fx handle om at motivere til vækst og styrket forretningsudvikling, mens det for VEU-konsulenterne handler om at motivere virksomheden til at investere i kompetenceudvikling. Jobcenterkonsulenternes primære fokus er typisk at afdække og bidrage til at få skabt jobåbninger, som kan bringe ledige borgere fra passiv til aktiv forsørgelse.

Både for de enkelte virksomheder og for virksomhedskonsulenterne i de tre systemer er det vigtigt, at der sker en koordinering af det opsøgende arbejde.

Det kan både sikre den enkelte virksomhed en bedre service og bidrage til, at de ressourcer der er afsat til opsøgende arbejde i hhv. uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemerne, bliver anvendt mest effektivt.

I Midtjylland har man i en årrække arbejdet med at implementere et fælles CRM-system som benyttes af både lokale erhvervsserviceenheder og af Væksthus Midtjyllands virksomhedskonsulenter (jf. boks 4.1).

### Boks 4.1. Brugen af det fælles CRM-system for erhvervsserviceudbydere i Midtjylland

*Med etableringen af de fem Væksthuse efter strukturreformen finansierede Erhvervsstyrelsen udviklingen af et fælles CRM-system.*

*I Nordjylland og i Midtjylland har både de lokale erhvervsserviceudbydere i kommunerne og Væksthuse licens til systemet, som bruges aktivt til at notere hvilke virksomheder, der har modtaget sparring og vejledning, hvad vejledningen har omhandlet, hvad der er taget af konkrete initiativer i forhold til den enkelte virksomhed.*

*Det fælles CRM-system betyder, at konsulenterne i den lokale erhvervsservice og i Væksthuset nemt kan blive opdateret på, hvad der er gjort i forhold til en konkret virksomhed.*

*CRM-systemet er med til at sikre, at der sker en effektiv videndeling i systemet, og at den enkelte virksomhed oplever at få en sammenhængende service.*

*Kilde: IRIS Group*

I Midtjylland har Vækstforum endvidere siden 2009 støttet indsatsen for at skabe bedre sammenhæng og koordinering i den virksomhedsopsøgende indsats på tværs af lokal erhvervsservice, Væksthuset, VEU-centre og lokale jobcentre.

Indsatsen er bl.a. finansieret via Social- og Regionalfondsmidler under overskrifter som KOMPETENCEmidt, KOMPETENCEmidt 2.0 og KOMPETENCEFORSYNINGmidt. Et væsentligt element i denne indsats har været at støtte opbygningen af en institutionel infrastruktur, som skal sikre koordinering og samarbejde på tværs af aktørerne inden for uddannelse, beskæftigelse og erhvervsfremme.

De midtjyske kompetenceprojekter har bl.a. ydet støtte til etablering af 15 lokalt koordinerende samarbejder og til en målrettet indsats for at få flere af regionens mindre og mellemstore virksomheder til at arbejde med strategiske kompetenceudvikling, jf. boks 4.2

#### **Boks 4.2. KOMPETENCEFORSYNINGmidt støtter etablering af lokalt koordinerende samarbejder**

*Det Vækstforum støttede program KOMPETENCEFORSYNINGmidt er et samarbejde blandt VEU-centre, jobcentre, lokale erhvervsserviceenheder og Væksthus Midtjylland.*

*Via programmet KOMPETENCEFORSYNINGmidt er der etableret i alt 15 lokalt koordinerende samarbejder, hvor konsulenter fra VEU-centre, jobcentre, erhvervsserviceenheder og Væksthuset mødes jævnligt ca. hver 3-4 uge.*

*På de fælles møder drøftes og planlægges den virksomhedsopsøgende indsats. Det aftales eksempelvis hvilken organisation, der skal tage sig af at besøge hvilke virksomheder. Samt planlægning af hvilke virksomheder, det kan være relevant at besøge sammen fx i teams bestående af en konsulent fra hhv. Væksthuset og det relevante VEU-center.*

*Samtidig bruges møderne til fælles opfølgning på de virksomheder, som hver af de tre systemer har været i kontakt med siden sidste møde. Det handler fx om at overdrage virksomheder fra Væksthus-konsulent til VEU-konsulent eller om at inddrage jobcenteret alt efter hvilke udfordringer, som det er mest relevant for den enkelte virksomhed.*

*Ambitionen med KOMPETENCEFORSYNINGmidt er at yde en sammenhængende service og få flere midtjyske virksomheder til at arbejde med strategisk kompetenceforsyning, hvor der er en tæt kobling mellem virksomhedens vækststrategi og indsatsen med kompetenceudvikling af virksomhedens medarbejdere. Samtidig skal samarbejdet med jobcentrene bidrage til at sikre adgang til vikarer (jobrotation mv.) og på anden vis hjælpe at finde nye jobåbninger til de ledige.*

*I perioden 2015-2016 blev der identificeret ca. 40 virksomheder, som ønskede at udarbejde egentlige kompetenceudviklingsstrategier for en betydelig del af deres medarbejdere. I alt gennemførte ca. 200 medarbejdere kompetenceudviklingsaktiviteter.*

Kilde: IRIS Group

#### **4.2. Potentialer for et styrket samspil i den opsøgende indsats**

Der kan være betydelige potentialer knyttet til en tættere samarbejde og øget koordinering af det opsøgende arbejde. Den fælles tilrettelæggelse af den opsøgende indsats samt fælles opfølgning på konkrete virksomhedsbesøg, kan sikre en mere sammenhængende service og mindre ressourceforbrug.

Potentialerne knytter sig bl.a. til:

- Mindre ressourceforbrug for virksomhederne, der kun skal være i dialog med en koordinerende aktør.
- Et mere enstrengt system, hvor virksomhederne oplever at få en mere helhedsorienteret service, hvor den enkelte virksomheds udfordringer og behov er i centrum, og hvor løsningerne findes i et samspil mellem erhvervsfremmetilbud, VEU-ydelser og relevante tilbud fra beskæftigelsesystemet.
- Større effekt af indsatsen som følge af en tættere kobling mellem strategier for forretningsudvikling, kompetenceudvikling og rekruttering.

## 5. Finansiering af VEU og VEU-relaterede indsatser

### 5.1. Om finansiering af VEU og VEU-relaterede aktiviteter

Der findes en vifte af forskellige muligheder for at finansiere VEU-aktiviteter og VEU-relaterede aktiviteter. Både den offentligt finansierede VEU-godtgørelse og de private kompetencefonde er vigtige kilder til finansiering af kompetenceudviklingsaktiviteter.

Derudover findes der på regionalt niveau i varierende omfang programmer, der støtter aktiviteter med fokus på strategi- og ledelsesudvikling, samt vækst og udviklingsforløb, der har fokus på mere overordnet forretnings- og virksomhedsudvikling<sup>1</sup>.

Finansieringsmulighederne varierer typisk i forhold til hvilke målgrupper der er i fokus. Finansieringsmulighederne er bl.a. forskellige alt efter om fokus er på ledige eller beskæftigende. Ligesom reglerne for refusion er forskellige alt efter om der er tale om ufaglærte, faglærte eller personer med en videregående uddannelse.

Ofte vil et sammenhængende kompetenceforløb, som omfatter en større del af medarbejderstaben i en virksomhed skulle sammensættes gennem en kombination af fx AMU-midler, midler fra private kompetencefonde og egenbetaling fra virksomheden (indtægtsdækket virksomhed (IDV)). Derudover kan regionale programmer som fx *Vækst via Ledelse* også være relevant i forhold til at styrke ledelseskompetencer i virksomheden.

Særligt for mindre og mellemstore virksomheder uden en egentlig HR-funktion kan det være en udfordring at navigere i de forskellige ordninger og finansieringskilder.

I Ringkøbing-Skjern Kommune er der gennem en årrække gjort en særlig indsats for at vejlede i brugen af de forskellige tilskudsmuligheder. Målet for indsatsen har bl.a. været et at få flere lokale virksomheder til at sætte kompetenceudvikling af deres medarbejderne på dagsordenen og at sikre konkurrencedygtige virksomheder og en attraktiv, velkvalificeret arbejdsstyrke lokalt, jf. boks 5.1.

#### **Boks 5.1. KUBE-samarbejdet sikrer øget brug af midler til kompetenceudvikling blandt SMV'ere i Ringkøbing-Skjern kommune.**

*KUBE er en forkortelse for Koordineret Uddannelses-, Beskæftigelses- og Erhvervsindsats i Ringkøbing-Skjern Kommune. Formålet med KUBE-samarbejdet er at sikre én samlet indgang til beskæftigelses-, erhvervsfremme- og efteruddannelsessystemet for virksomheder i kommunen.*

*KUBE-samarbejdet tilbyder virksomheden sparring og vejledning fra et team af personer med indgående kendskab til relevante ordninger, og som har stor erfaring i at tænke i sammenhængende løsninger, der opfylder den enkelte virksomheds kompetence- og arbejdskraftsbehov.*

*KUBE-samarbejdet er organiseret omkring en fast tre-mands gruppe, der består af en erfaren virksomhedskonsulent fra hhv. erhvervscenter, jobcenter og uddannelsescenter. KUBE-samarbejdet er i 2016 støttet med midler fra Ringkøbing-Skjern Kommunes Vækstpulje til at udvide KUBE-teamet med en nøgleperson, der er specialiseret i reglerne for ansøgning og brugen af de private midler til efter- og videreuddannelse, som findes i diverse kompetencefonde.*

*Ambitionen for KUBE-samarbejdet i Ringkøbing Skjern Kommune er at komme i dialog med 220 virksomheder i kommunen over en treårig periode 2016-2019. Alle virksomheder tilbydes en sammenhængende vejledningsindsats, og bistand til at designe skræddersyede kompetenceforløb, herunder vejledning i brugen af forskellige finansieringsmuligheder inden for både ordinære VEU-støtte, regionale programmer mv.*

*Samarbejdet med jobcenteret giver også mulighed for vejledning, om hvordan ledige i kommunen kan vikariere i den periode virksomhedens medarbejdere er på kursus.*

Kilde: IRIS Group

<sup>1</sup> Fx Vækst via Ledelse som gennem en årrække er blevet udbudt i alle regioner med støtte fra EU's socialfond, og som Væksthusene er operatør på.

En række reformer over de seneste ti år har bidraget til at gøre rammerne for brugen af bl.a. AMU mere fleksible. Der er blevet bedre muligheder for at sammensætte AMU-moduler til kompetenceudviklingsforløb, som i højere grad matcher virksomhedernes og den enkelte medarbejder eller lediges behov for kompetenceudvikling.

De mere fleksible rammer for bl.a. AMU har også åbnet mulighed for, at dele af de aktiviteter, der gennemføres inden for erhvervsfremmeområdet - eksempelvis kompetenceudvikling målrettet nye iværksættere – i stigende grad kan finansieres ved brug af ordinære rammer for VEU-finansiering.

Iværksætterindsatsen i Vejle er et eksempel på, hvordan de mere fleksible rammer for AMU giver mulighed for at gennemføre traditionelle iværksætterkurser med finansiering fra det ordinære VEU-system, jf. boks 5.2.

### **Boks 5.2. Uddannelseshjulet i Vejle – Iværksætterkurser bygget på omkring AMU-moduler**

*I Østjylland har otte lokale erhvervskontorer (Billund, Fredericia, Hedensted, Horsens, Kolding, Middelfart, Vejen og Vejle) slået sig sammen om et fælles koncept for den lokale iværksætterindsats. Det omfatter;*

- *Fælles informationsmøder for iværksættere og førstartere, der afholdes ca. 30 gange årligt. Møderne afholdes på skift mellem kommunerne og giver information om bl.a. finansiering, registrering og godkendelser, Skat's jura, forsikring, mv. Hertil kommer information om relevante tilbud til iværksættere i området, fx inkubationsmiljøer og mentorordninger.*
- *Gratis 1-1 sparring med erfarne erhvervskonsulenter.*
- *En AMU-baseret iværksætteruddannelse – "Uddannelseshjulet" – hvor deltagerne udvikler deres forretningsplan og introduceres til en række værktøjer inden for bl.a. salg, markedsføring og økonomistyring.*

*Kurset kombinerer oplæg med introduktion til centrale værktøjer og arbejde med egen forretningsplan. I den første del af kurset (fra idé til forretningsplan) arbejdes med skabeloner til udvikling og beskrivelse af forretningsplanen, hvor en del af un-*

*dervisning også består i at give feedback til den enkelte samt øvelser, hvor idégrundlag og forretningsplan pitches for de øvrige deltagere. I anden del af kurset (økonomi og salg) arbejdes der videre med at konkretisere forretningsplanen.*

*Uddannelseshjulet er bygget op om tre AMU-mål;*

- *47846 – Fra idé til forretningsplan.*
- *40003 – Salgsteknik for salgs- og servicemedarbejdere (salg og marketing).*
- *45965 - Placering af resultat*

*Der har på årsbasis deltaget 110-120 iværksættere i uddannelseshjulet. Ca. 60 procent starter egen virksomhed. Der er generelt meget stor tilfredshed blandt deltagerne.*

## **5.2. Potentialer**

Der kan være et stort potentiale i at synliggøre de forskellige muligheder for at finansiere sammenhængende kompetenceudviklingsforløb over for denne målgruppe. Et tættere samspil om at synliggøre og sparre om anvendelse af de forskellige kilder til finansiering af VEU-relaterede aktiviteter, kan bidrage til at;

- Motivere flere virksomheder til at arbejde med strategisk kompetenceudvikling.
- Styrke de samlede investeringer i kompetenceudvikling - både blandt beskæftigede og ledige.
- Sikre større samlet effekt af de forskellige finansieringsmuligheder

## 6. Udvikling, organisering og gennemførelse af VEU-aktiviteter

### 6.1. Om udvikling og gennemførelse af VEU-aktiviteter

Der er en række kritiske udfordringer knyttet til arbejdet med at udvikle og levere kompetenceudvikling til gruppen af mindre og mellemstore virksomheder.

Centrale udfordringerne handler bl.a. om at:

- **Mangel på ledelseskapacitet:** De mindre virksomheder er ofte pressede på ledelsesressourcer og har vanskeligt ved at afse ledelseskapacitet til strategisk kompetenceudvikling for medarbejderne i virksomheden. I de mindre virksomheder kan det også være vanskeligt at undvære medarbejderne i den daglige drift, da det ofte er det forbundet produktionsstop og betydelige driftstab.
- **Manglende fokus på implementering:** Mange virksomheder har ikke tilstrækkeligt fokus på, hvordan de mest effektivt kan implementere og anvende medarbejdernes nye kompetencer i virksomhederne. Ofte kræver det tilpasning i organisering og arbejdsgange at udnytte nye kompetencer. En del virksomheder opnår ikke det fulde udbytte af medarbejdernes nye kompetencer, fordi der ikke i tilstrækkeligt omfang bliver arbejdet med implementering som opfølgning på VEU-aktiviteter.
- **VEU-centre og VEU-institutioner mangler ressourcer til at arbejde med SMV-segmentet:** Stramme økonomiske rammer for bl.a. VEU-centrene og VEU-institutionerne betyder, at den virksomhedsrettede indsats fokuseres mod større virksomheder, der har mange medarbejdere med

ensartede behov for kompetenceudvikling. Ofte har VEU-centrene ikke ressourcer til at løfte det koordinerede arbejde, som er nødvendigt for at afdække og imødekomme kompetencebehov i de mindre virksomheder. Typisk er det mere ressourcekrævende at koordinere holdundervisning for medarbejdere fra flere forskellige virksomheder og/eller virksomhedstilpassede VEU-forløb, der er skræddersyet forskellige medarbejdergrupper fra samme virksomhed.

- **VEU-institutionerne har begrænset fokus på at udvikle VEU-tilbud til SMV-segmentet.** Mange SMV'er efterspørger konkrete, målbare resultater af deres investeringer i efter- og videreuddannelse. En del SMV'er efterspørger således VEU-tilbud, hvor der er en tæt kobling mellem VEU-aktiviteterne og realiseringen af konkrete *forretningsmæssige mål* i virksomheden<sup>2</sup> som supplement til de bredere arbejdsmarkedspolitiske mål om at sikre velkvalificeret arbejdsstyrke med generelle, bredt-anvendelige kompetencer, mv.

Her er det en udfordring at VEU-institutionerne kun i meget begrænset omfang råder over udviklingsmidler og medarbejderressourcer til at udvikling af nye typer VEU-tilbud, hvor der eksempelvis er tættere kobling til forretningsmæssige mål og/eller nye ydelser som med fokus på effektiv implementering og brug af nye kompetencer i virksomheden.

Med til udfordringsbilledet hører også, at mange VEU-institutioner de senere år primært har haft fokus på at leve op til nationale målsætninger vedrørende optag og gennemførelse på de ordinære uddannelser med henblik på at leve op til 95-procentmålsætningen mv.

En meget betydelig del af de udviklings- og forsøgsaktiviteter, som i dag bliver gennemført på området, er finansieret via forskellige former for projektmidler.

---

<sup>2</sup> Se kapitel 3 om brugerdrevet kompetenceudvikling i rapporten "Erhvervsskoler som partnere for innovation og virksomhedsudvikling", REGLAB (2012).

Først og fremmest er de regionale vækstfora vigtige bidragsydere til at finansiere programmer og tiltag, der kombinerer erhvervsfremmetilbud med nye typer af kompetenceudviklingsforløb.

Således har de regionale vækstfora i alle regioner prioriteret en betydelig andel af regionens strukturfondsmidler til projekter og programmer, der har sigte på at overkomme disse udfordringer.

Eksempler på større initiativer i de forskellige regioner er bl.a.

”Værdiskabelse via videreuddannelse” (Nordjylland), ”KompetenceVækst” (Syddanmark), ”KOMPETENCEFORSYNINGmid” (Midtjylland), ”Kompetenceparat 2020” (Sjælland), ”Vækstrettet kompetenceudvikling” (Hovedstaden) samt Viden og Vækst (Bornholm).

Fællesnævneren for disse programindsatser er, at de alle eksperimenterer med udvikling og afprøve nye metoder, tilgange og forløbstyper, med henblik på at levere brugerdrevet kompetenceudvikling til målgruppen af små og mellemstore virksomheder.

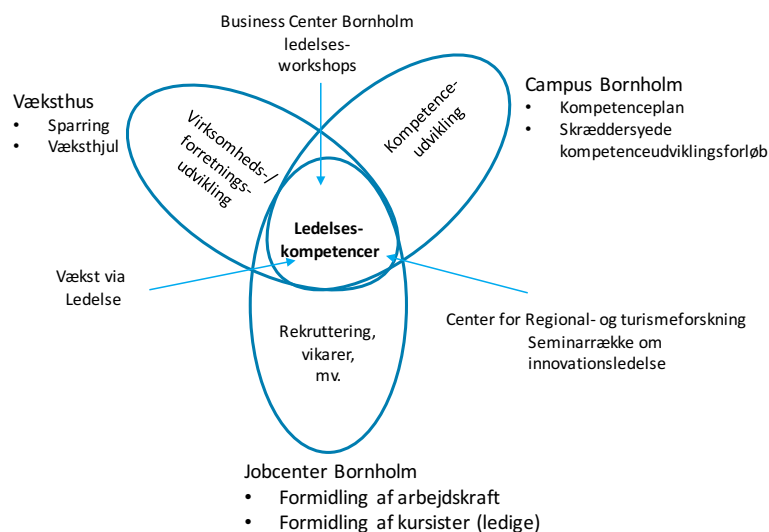
Indsatsen er typisk organiseret omkring et samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner (og VEU-centre) og regionale erhvervsfremmeaktører (ofte Væksthuset). I flere tilfælde indgår også de lokale jobcentre og lokale erhvervsserviceoperatører i kredsen af samarbejdspartnere.

Programmet Viden og Vækst på Bornholm er et godt eksempel på disse Vækstforstøttede tiltag til udvikling og afprøvning af nye tilgange til kompetenceudviklingsforløb, jf. boks 6.1.

### Boks 6.1. Viden og Vækst på Bornholm støtter afprøvning af nye tilgange til kompetenceudvikling målrettet SMV'er

*Formålet med projektet er at tilbyde udvalgte virksomheder på Bornholm mulighed for at deltage i et længerevarende forløb, hvor der arbejdes med at koble strategiudvikling, ledelsesudvikling og kompetenceudvikling af virksomhedens medarbejdere.*

*Projektet er et samarbejde mellem Væksthuset, Business Center Bornholm, Campus Bornholm og Center for Regional- og Turismedforskning, jf. nedenstående figur.*



**I fase 1** er der fokus på at afklare virksomhedens strategiske mål og udarbejde en første plan for, hvordan virksomheden skal nå sine mål. **I fase 2** er fokus på, virksomhedens ledelse og hvordan de som ledere kan blive bedre til udvikle virksomhederne i den ønskede retning. I denne fase udvikle kompetenceplaner for virksomhedens medarbejdere. **Fase 3** handler om at sikre implementering af de udviklede kompetenceudviklingsplaner, som bliver matchet med det eksisterende udbud af kurser i bl.a. VEU, evt. suppleret med nye tilbud i den grad det viser sig, at der er behov herfor.

Jobcenteret er tilknyttet projektet og tilbyder bl.a. at sende ledige på de kurser, som virksomhederne eftersøger, og på den måde sikre tilstrækkelige holdstørrelser, så VEU-udbyderne kan få økonomien til at hænge sammen.

## 6.2. Potentialer

De senere år har der været et betydeligt fald i virksomhedernes brug af offentligt finansieret VEU - og særligt brug af AMU.

Den faldende efterspørgsel betyder bl.a., at der over de senere år er opsparet et betydeligt milliardbeløb i uforbrugte midler til VEU-refusion.

Der er et stort potentiale for at udvikle bedre og mere effektive tilgange og metoder til at levere kompetenceudvikling til gruppen af mindre og mellemstore virksomheder, som kan gøre bl.a. AMU-udbuddet mere attraktivt for mindre og mellemstore virksomheder. Potentialerne handler bl.a. om:

- Nye typer af forløb, der kombinerer forretningsudvikling og kompetenceudvikling, herunder nye måder at kombinere erhvervsfremmetilbud som vækstsparring, Vækst via Ledelse med strategisk kompetenceudvikling.
- Synliggøre mulighederne for at anvende VEU-tilbud som elementer i erhvervsfremmetilbud til fx iværksættere (jf. Uddannelseshjulet i Vejle) samt synliggøre mulighederne for at tilrettelægge virksomhedstilpassede kompetenceudviklingsforløb, der involverer både ledelsen, alle relevante medarbejdergrupper (videregående uddannelser, faglærte og ufaglærte medarbejdere).
- Nye tilgange til at forankre og implementere kompetenceudvikling i mindre og mellemstore virksomheder fx ved at benytte velkendte erhvervsfremmetiltag som ERFA-grupper og netværksaktiviteter mv.
- Styrke samarbejdet mellem VEU-centre og jobcentre med henblik på kompetenceuddannelse af ledige og medarbejdere i de mindre virksom-

heder, så der sikres tilstrækkelige holdstørrelser og god økonomi i uddannelsesaktiviteterne for VEU-institutionerne (jf. erfaringer fra Viden og Vækst Bornholm, samt KUBE i Ringkøbing-Skjern Kommune)



## 7. Barrierer for styrket samspil

På regionalt og lokalt niveau, er der gennem en længere årrække iværksat en lang række projekter og indsatser for at styrke samspillet blandt aktører og virkemidler på tværs af uddannelses-, erhvervs- og beskæftigelsesområdet.

Flere af de fremhævende indsatser har også vist sig at være relativt effektive og har bidraget til at styrke samspillet på tværs af de tre politikområder og skabt en bedre koordinering og sammenhæng.

Alligevel er de gode ideer og tiltag kun i begrænset omfang blevet spredt til hele landet. Og i langt de fleste tilfælde har indsatserne krævet en kontinuerlig finansiering – hvor særligt de regionale vækstfora men også kommunerne har været væsentlige bidragydere.

Det skyldes i mange tilfælde, at der er mere grundlæggende barrierer som forhindrer at samspillet mellem aktører bliver "selvbærende" og udbredt.

En gennemgang af de relativt få analyser og evalueringer, der sætter fokus på disse barrierer og udfordringer for samspillet mellem relevante aktører, peger på særligt fire centrale barrierer:

- Loyalitet over for egen organisation, herunder et ensidigt fokus på at indfri organisationens egne måltal mv.
- Mangel på gensidigt kendskab blandt aktørerne og mangel på fælles værktøjer og redskaber (fx mangel på fælles CRM-system og manglede viden om andre aktører og deres ydelser og virkemidler).
- Begrænset ledelsesmæssigt fokus på gevinsterne ved at indgå i samarbejdet med relevante aktører inden for erhvervs-, uddannelses- og beskæftigelsesområdet.
- Manglende opsamling og forankring af den indsigt og læring der skabes i de meget betydelige udviklings- og forsøgsaktiviteter.