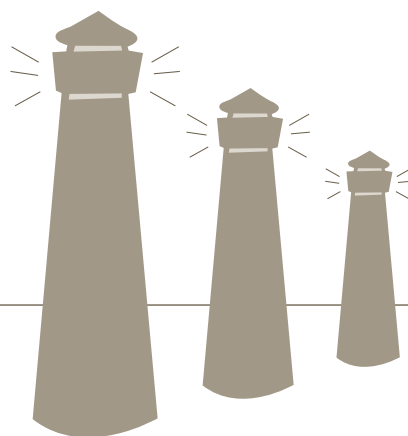


REG LAB fokusanalyse 2:

Uddannelsesinstitutioners samspil med erhvervslivet – syv eksempler på god praksis

**Udarbejdet af Teknologisk Institut,
Inside Consulting og FORA**



Uddannelsesinstitutioners samspil med erhvervslivet – syv eksempler på god praksis

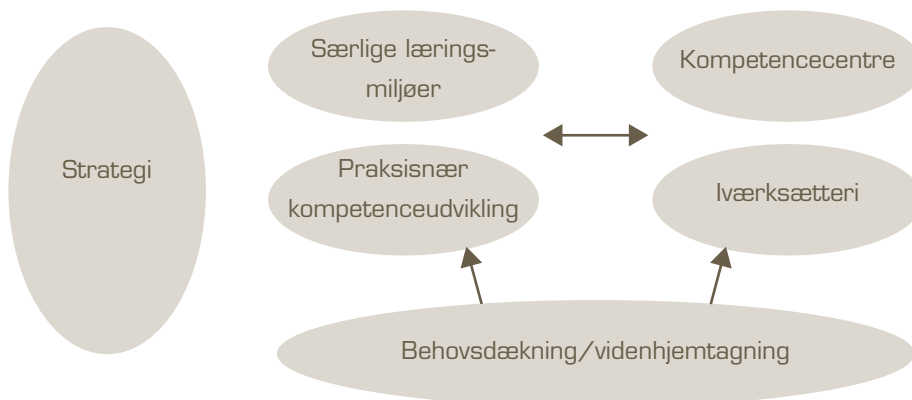
Udarbejdet af Teknologisk Institut, Inside Consulting og FORA

Introduktion

Som led i REG LABs analyse af uddannelses-institutioners samspil med erhvervslivet er der udarbejdet syv case studier på fire danske og tre udenlandske institutioner. Formålet har været at afdække god praksis i samspillet. Det vil sige illustrative eksempler på, hvordan institutioner og virksomheder samarbejder om uddannelse, kompetenceudvikling og innovation. Denne publikation gennemgår hver af de syv case studier, og kan forhåbentlig være til inspiration for AMU-centre, erhvervsskoler, erhvervsakademier, CVUer og deres samarbejdspartnere. Som led i projektet er der også udarbejdet en hovedrapport, der giver et samlet billede af, hvordan institutioner, myndigheder og erhvervsliv kan udvikle samspillet i de kommende år. Case studierne er bygget op om den samme skabelon:

- Afsnit 1 gennemgår de vigtigste fakta om institutionen
- Afsnit 2 er et baggrundsafsnit om den region, institutionen ligger i. Afsnittet ser også på særlige regionale forhold, strategier og initiativer, der har betydning for institutionernes relationer til erhvervslivet
- Afsnit 3 gennemgår institutionens overordnede strategi
- Afsnit 4 er det længste afsnit. Det går i dybden med de såkaldte "fyr-tårne". Det vil sige initiativer, der er særligt interessante på de enkelte institutioner, og som andre forhåbentlig kan lære af.

De syv casestudier viser, at seks faktorer er centrale i uddannelsesinstitutionernes fremtidige rolle som erhvervsudviklere. De seks faktorer – vist neden for - er grundigt gennemgået i hovedrapporten.



I casestudierne beskrives institutionens strategi som nævnt i afsnit 3, mens afsnit 4 indledes med i oversigtsform at vise, hvor i den højre del af figuren at den enkelte institution har gennemført særligt interessante initiativer. Herefter gennemgås de enkelte initiativer (fyrtårne). Det er ikke hensigten med casestudierne at beskrive alt hvad institutionen gør for at udvikle samspillet med erhvervslivet. Formålet er at trække de initiativer frem, som andre institutioner kan lære mest af. Institutionerne gennemgås i følgende rækkefølge:

- Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning (side 4 - 24)
- Erhvervsskolen Hamlet i Hillerød (side 25 - 38)
- Aalborg Tekniske Skole (side 39 - 53)
- AMU Djursland (side 54 - 66)
- Haywood Community College i North Carolina (side 67 - 86)
- Thomas Danby College i Leeds (side 87 - 102)
- Blekinge Tekniske Højskole (side 103 - 121)

De fire danske institutioner er udvalgt ud fra tre kriterier:

- Institutionen har generelt et højt samarbejde med erhvervslivet og er på udvalgte områder særligt innovative i den måde, de har grebet samarbejdet an. Udvælgelsen er dels baseret på den spørgeskemaundersøgelse, der er gennemført som led i projektet. Dels på research af en række institutioner.
- Der skulle både være eksempler på "fyrtårnsinitiativer" inden for institutionernes kerneydelser (uddannelse/efteruddannelse) og inden for nye typer af ydelser (fx videncentre)
- Institutionerne repræsenterer samlet både en spredning på institutions typer (uddannelsesniveauer) og på geografi.

De tre udenlandske institutioner er udvalgt på baggrund af en omfattende research. Igen har kriterierne været høj innovation i samspilsformerne og en spredning på institutionstyper (uddannelsesniveauer).

Det er vores indtryk, at danske uddannelsesinstitutioner (fra AMU til CVUer) generelt er langt fremme, når det handler om at udvikle samspillet med erhvervslivet. Når vi alligevel har valgt at medtage udenlandske case studier skyldes det, at eksempler fra andre lande kan være med til at udfordre den måde, vi i Danmark tænker samspil og regionaludvikling. De udenlandske cases indeholder da også alle initiativer, som i et dansk perspektiv er nytænkende.

God læselyst.

Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning

Et "innoversitet" der kombinerer uddannelse, erhvervsfremme og anvendt forskning

1. Fakta om HIH



Nøgletal

- HIH er en handels- og ingeniørhøjskole etableret i 1995 med fokus på at anskue sprog, økonomi og teknik som en helhed.
- Hovedfagområderne er erhvervsøkonomi, erhvervsprog, international kommunikation, ingeniørvidenskab og ledelse.
- HIH udbyder i alt 9 fuldtidsstudier inden for erhvervsprog og kommunikation (2), erhvervsøkonomi (3) og ingeniør/teknik (4)
- Hertil kommer 6 deltidsuddannelser, heraf 5 diplomuddannelser
- HIH driver fem erhvervsrettede innovationscentre (videncentre)
- HIH har ca. 1500 studerende samt 100 fastansatte lærere og 100 timelærere
- Skolen har en årlig omsætning på ca. 70 mio. kr.

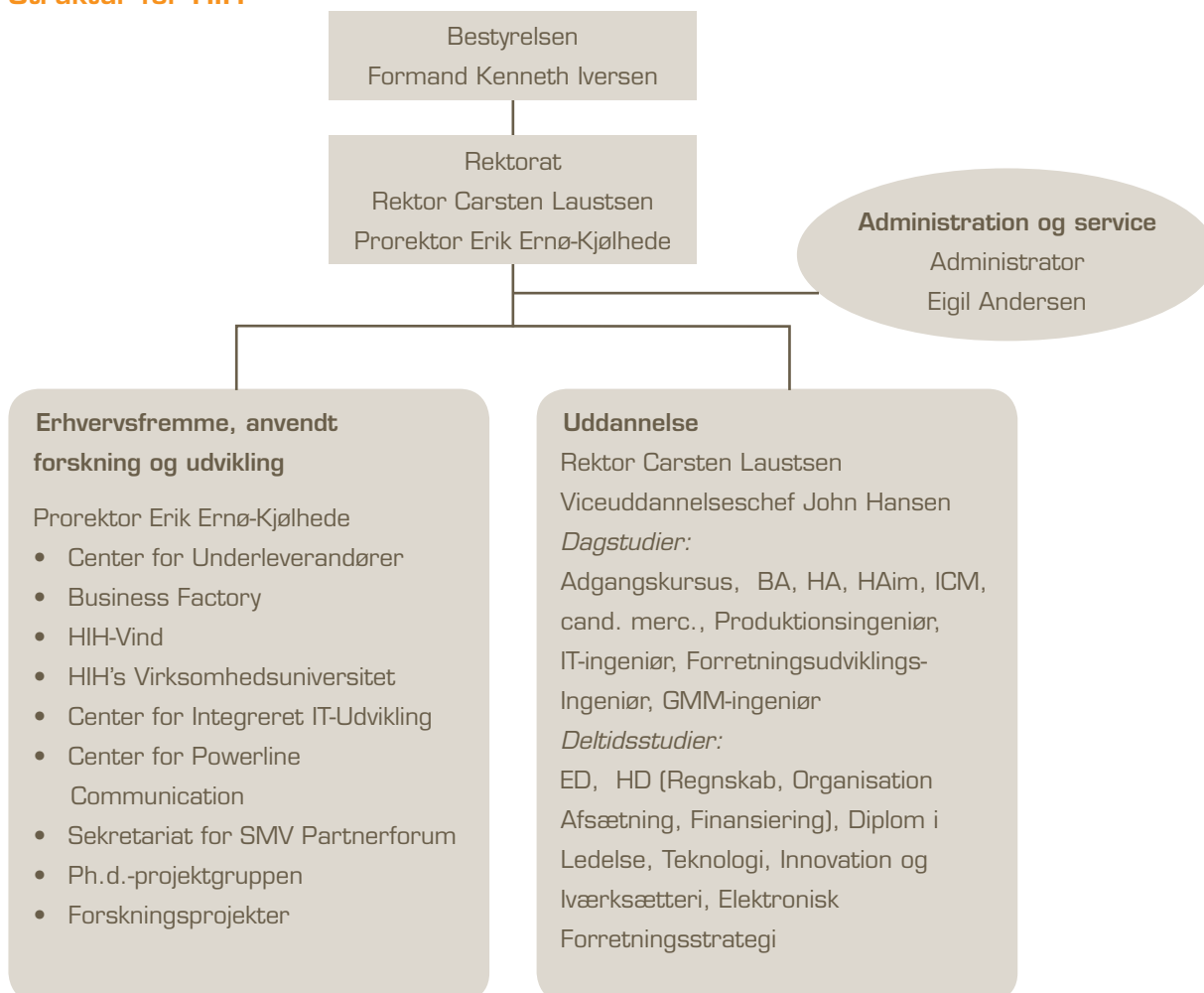
Bestyrelsen – stærk forankring i det regionale erhvervsliv

- Herning/Ikast/Brande/Åskov Erhvervsråd udpeger bestyrelsen på indstilling fra erhvervsråd i Viborg og Rindkøbing amter samt i Silkeborg-området
- Bestyrelsen består af ni erhvervsfolk fra samme område. Formand er adm. direktør Kenneth Iversen, Unimerco
- Ledelse ansættes af bestyrelsen

Resultater og udvikling

- HIH er i fortsat vækst hvad angår antal af studerende og udbud af uddannelser. Skolens aktivitetsniveau er i dag dobbelt så stor som i 1995.
- Tæt på fuld beskæftigelse af deres studerende efter endt uddannelse. Især de regionale virksomheder er aftagere. 50% af de studerende har job inden de forlader uddannelsen.
- Samlet omsætning inden for erhvervsfremme-området (HIHs videncentre) på 16 mio.kr. årligt. 25 årsværk beskæftiget med samspilsaktiviteter, der rækker ud over institutionens uddannelser.
- HIH ligger absolut i top i Danmark, når det gælder omfanget af samarbejde med andre videninstitutioner i og uden for Danmark (Kilde: Spørgeskemaundersøgelse gennemført af TI for Erhvervs- og Byggestyrelsen)

Struktur for HIH



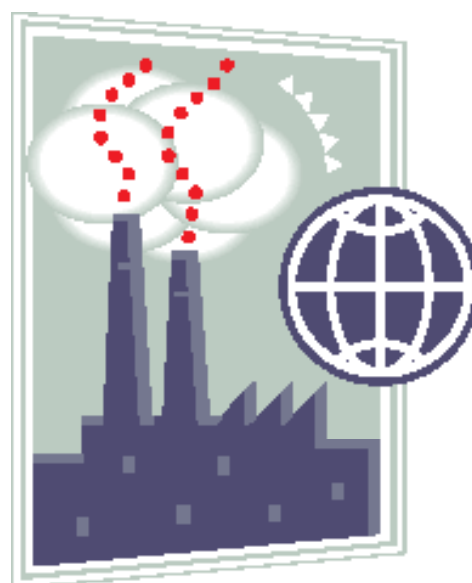
2. Baggrund

Historik – etableret ud fra ønske om at fremme regional udvikling

- HIH blev etableret i 1995 for at styrke adgangen til kvalificeret arbejdskraft i regionen. Det vil sige i Ringkøbing og Viborg amter samt i den vestlige del af Århus Amt. Dette område er det lavest uddannede område i Danmark.
- HIH er en fusion af Vestjysk Teknikum og Midtjysk Handelshøjskolecenter. Visionen med sammenlægningen var at skabe en dynamisk uddannelsesinstitution med fokus på tværfagligt samarbejde svarende til udviklingen i erhvervslivet.
- For at signalere en ny start byggedes et helt nyt uddannelsescenter designet af Henning Larsens tegnestue

Erhvervsstruktur – traditionelle erhverv der klarer sig godt!

- Regionen er domineret af små og mellemstore virksomheder (SMVer) inden for traditionelle erhverv som metal, maskinindustri og fødevarer. Hertil kommer en betydelig elektronikindustri samt en stærk energisektor (herunder vindenergi).
- Regionen er samtidig kendetegnet ved at de traditionelle industrierhverv klarer sig godt. Specielt i Herning-Ringkøbing området, hvor denne gruppe af erhverv oplever fremgang i beskæftigelsen i kontrast til resten af landet, hvor beskæftigelsen i de traditionelle erhverv er faldet med 10% siden 1995 (kilde REG LABs fokusanalyse af traditionelle erhverv i videnøkonomien). Regionens stærke side er et relativt højt antal innovative virksomheder. Derimod er iværksætterandelen lav.
- Regionen har mange velfungerende erhvervsråd med en god kontakt til virksomhederne. Det betyder, at HIHs specielle form for valg af bestyrelse fungerer godt. Samtidig er erhvervsrådene et stærkt bindeled mellem HIH og virksomhederne. Erhvervsrådene har bl.a. stor betydning for, at HIHs praktikpladsordning benyttes af mange virksomheder, og de er en vigtig formidler af de aktiviteter, der foregår i HIHs videncentre.
- HIHs idégrundlag er at uddanne kandidater der er kvalificerede til at arbejde i alle typer af virksomheder med særlig vægt på SMVer. Dette fokus er baseret på et ønske om at være til størst mulig nytte for den regionale udvikling.



HIHs tætte relationer til regionen

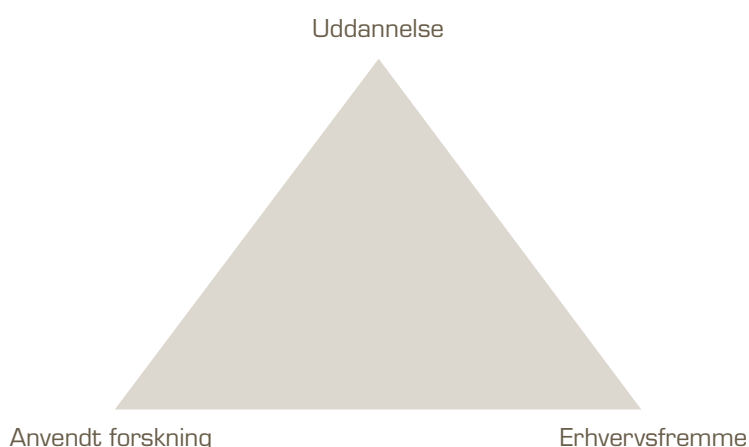
- HIH ser den centrale og vestlige del af Region Midtjylland (Viborg amt, Ringkøbing amt og Silkeborgområdet) som sit naturlige fokusområde, når det gælder afsættelse af kandidater og virksomhedssamarbejde.
- HIH har et tæt samarbejde med regionens myndigheder. Det gælder ikke mindst Ringkøbing Amt samt kommunerne i Landsdelcenter Midt-Vest. Amt og kommuner har medfinansieret mange initiativer på Handels- og Ingeniørhøjskolen. Herudover har Ringkøbing Amt finansieret prorektor Erik Ernø-Kjølhedes stilling som leder af HIHs erhvervsfremmeaktiviteter.

3. Strategi – HIH som innoversitet

HIHs strategi/vision

- HIH har regional erhvervsudvikling som sit hovedformål og ser således sin opgave som bredere end at udvikle kandidater på et højt fagligt niveau. HIH opfatter sig som Danmarks første "Innoversitet" – dvs. en organisation der samler uddannelse, anvendt FoU og erhvervsfremme i én organisation. Erhvervsfremme er et klart defineret formål og indsatsområde.
- Filosofien er at regionens erhvervsfremme kan styrkes gennem institutionens netværk og forsknings- og uddannelsesmæssige kompetencer. HIH opfatter sig således som centrum for ikke bare uddannelse, men også for rådgivning, innovationsfremme, udvikling af nye virksomheder mv. Hvor de fleste institutioner i Danmark i varierende omfang indgår som samarbejdspartner i fx regionale kompetenceprojekter eller innovationsprojekter, så har HIH med stærk støtte fra specielt Ringkøbing Amt valgt at fungere som egentlig operatør på erhvervsfremmeopgaver.
- "Innoversitets-strategien" bunder også i et mål om at differentiere sig fra andre ingeniørudbydere beliggende i storbyer. Fokus er på at skabe et tæt samspil med erhvervslivet, der differentierer uddannelserne fra rene teoretiske uddannelser på andre institutioner, og samtidig gør kandidaterne ansætbare.

Samling af uddannelse, videnudvikling og erhvervsfremme i én organisation

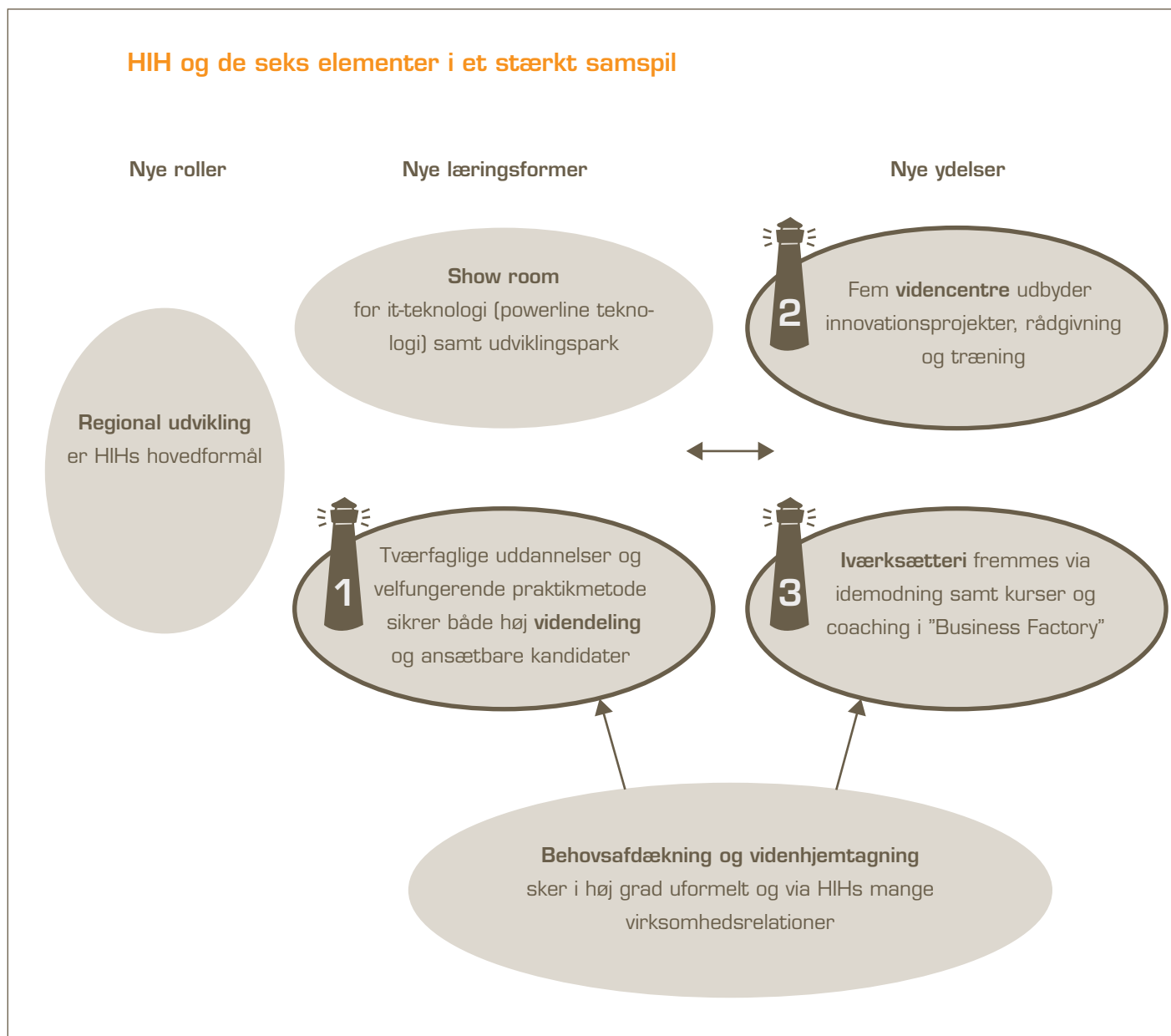


Uddannelse og erhvervsfremme bliver integreret på HIH

- HIHs vision om at bruge skolens kompetencer inden for anvendt forskning og uddannelse til erhvervsfremme er afspejlet i organiseringen. HIHs fem erhvervsrettede videncentre refererer ledelsesmæssigt til HIHs prorektor.
- HIHs ledelse ønsker at mange medarbejdere skal bruges i både fuldtidsstudierne og i videncentrene. I dag bruger lærerne på ingeniøruddannelserne 6-10% af deres tid på samspilsaktiviteter, der ligger ud over fuldtids- og deltidsstudierne. Typisk ved at de trækkes ind til konkrete projektaktiviteter i videncentrene. En enkelt lærer er deltidsansat i et videncentre. Ledelsen satser på at øge omfanget af personalemobilitet mellem uddannelserne og videncentrene – bl.a. gennem bedre langtidsplanlægning, så lærerne i en periode helt eller delvist kan fritages fra undervisningsforpligtelser.
- Herudover bruges studenterprojekter som et aktivt middel i videncentrenes erhvervsfremmeprojekter. Lærerne på HIH laver ofte individuel coaching af de studerende mhp. at kvalificere dem til at indgå i projekter under videncentrene. Det vil sige at de studerende bliver bindeled mellem HIHs undervisere og projekterne i videncentrene.
- Der afholdes ligeledes emneuger på HIH som går på tværs af uddannelserne og videncentrene, fx en globaliseringsuge. Langt de fleste undervisere er hvert år engageret i arrangementer på HIH for erhvervslivet.

4. Samspil med erhvervslivet – god praksis på HIH

HIH og de seks elementer i et stærkt samspil



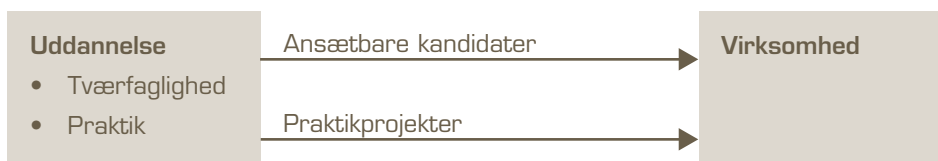
= Fyrtåne. Områder hvor HIH har udviklet særligt innovative samspilsformer



Tværfaglige uddannelser og velfungerende praktikmetode

HIHs ni fuldtidsstudier er ifølge ledelsen den vigtigste kanal til at realisere HIHs mål om at bidrage til regional udvikling. For det første ansættes de fleste kandidater i regionens virksomheder. HIHs uddannelser er bygget op på den måde, at kandidaternes kvalifikationer målrettes små og mellemstore virksomheder. Teori og cases i undervisningen er således udviklet med det fokus, at kandidaterne skal være ansætbare i små og mellemstore virksomheder.

For det andet sker der en omfattende videnoverførsel og videndeling mellem HIH og erhvervslivet i selve uddannelsesforløbet via HIHs praktikpladsordning, der er designet med henblik på at skabe en direkte sammenhæng mellem uddannelserne og innovationsarbejdet i regionens virksomheder.



Tværfaglige uddannelser

En af hjørnesteenene i HIHs uddannelser er et højt element af tværfaglighed. Sigtet med HIHs uddannelser er at forberede de studerende på at kunne løse konkrete ledelsesmæssige, produktionsmæssige, logistiske og innovationsmæssige udfordringer i virksomhederne. Det indebærer, at alle ingeniøruddannelser indeholder elementer af entrepreneurship, produktion, ledelse, sprog, organisationsudvikling, netværk, etc. Tværfagligheden kombineret med en stærk vekselvirkning mellem teori og praksis er med til at gøre kandidaterne umiddelbart ansætbare. Det vil sige, at den tid virksomhederne skal investere i kompetenceudvikling og tilpasning er mindre end i de fleste teoretiske uddannelser. Målsætningen er at kandidaterne skal kunne gå direkte ind i ledende ingeniørjob i mindre virksomheder. Et eksempel på hvordan HIH arbejder med tværfaglighed og med at udvikle nye uddannelser, der matcher fremtidens kvalifikationskrav, er uddannelsen "Global Management and Manufacturing". Uddannelsen tager udgangspunkt i, at kravene til ingeniører ændrer sig i mange virksomheder pga. den geografiske opsplitting af værdikæden, der sker som led i globaliseringen.



Global Management and Manufacturing

Som led i HIHs fokus på at tilpasse uddannelserne til erhvervslivets behov udbydes en ny uddannelse fra 2005 under overskriften "Global Management and Manufacturing". Udgangspunktet er at moderne produktionsingeniører udover teknologisk kunnen også skal mestre kompetencer inden for strategi, ledelse og produktionsstyring af opgaver, der udføres fra enheder lokaliseret mange forskellige steder i verden. Uddannelsen tager afsæt i, at kravene til moderne produktionsingeniører omfatter viden om strategi, organisation inden for globale produktionssystemer, produktionsdesign, sourcing, økonomi, it, logistik og kulturforståelse. Uddannelsen kombinerer således ingeniørfag med en dyb forståelse for globale markeds- og produktionsforhold.

Uddannelsen omfatter syv semestre med fag inden for global produktion, produktionsstyring i mindre virksomheder, ledelse/miljø, produktudvikling og logistik.

En nyudvikling i forbindelse med uddannelsen er, at de studerende deltidsansættes i en virksomhed fra 3. semester (se næste case).

Uddannelsen er udviklet i samarbejde med Ingeniørhøjskolen i Odense, der også udbyder uddannelsen. Endvidere har TEKO medvirket i udviklingsarbejdet. Samtidig har HIH haft nedsat en særlig virksomhedsgruppe, som udviklingen af uddannelsen har været diskuteret med. Gruppen har bestået af lokale virksomheder med moderne produktion og en global værdikæde. På den måde har HIH sikret sig, at uddannelsen er skræddersyet til de kompetencebehov, som kendetegner HIHs målgruppe.

Der er i undervisningsforløbet indbygget en række praktiske cases for at sikre vekselvirkning mellem teori og praksis. I den sammenhæng trækkes virksomheder ind i undervisningen for at uddybe og konkretisere den viden, som de studerende får gennem den teoretiske undervisning.

Optaget i sommeren 2005 var 21 studerende – hvoraf ca. 1/3 var udenlandske studerende.

HIHs praktikpladsordning skaber innovation og bedre kandidater

HIH har udviklet en praktikpladsordning på ingeniørstudierne, der indebærer, at der er indlagt praktik på alle semestre. Samlet udgør virksomhedsprojekter ca. 1/3 af uddannelsesforløbet. Alle afgangsprojekter gennemføres på en virksomhed.

HIH har tre hovedformål med deres praktikpladsordning

- Praktikken skal fungere som en murbrækker i forhold til ansættelse af højtuddannede. Mange af praktikpladserne foregår på virksomheder, der ikke har erfaringer med ansættelse af akademikere. Det er HIHs vurdering, at mange virksomheder i regionen har ansat deres første akademiker i forlængelse af et praktikophold. Samtidig fungerer praktikken som murbrækker til at SMVer kan hente viden på en videregående uddannelsesinstitution. Virksomhederne får en tilknytning, der betyder, at barrieren for at samarbejde med fx et af HIHs videntcentre bliver mindre.
- Praktikken er et vigtigt element i HIHs målsætning om at kandidaterne får job i regionen. Mange virksomheder vælger senere at ansætte studerende, der har været i praktik hos dem.
- Praktikken er et stærkt samspilsværktøj til innovation. De studerende gennemfører analyser af virksomheden, som tager udgangspunkt i et erkendt udviklingsbehov i den enkelte virksomhed eller i den gruppe af virksomheder, som projektet fokuserer på.

Det er et centralt element i ordningen, at det er virksomhederne der definerer projektet. Herefter tilpasser HIH projektet, hvis der er behov for at justere i forhold til undervisningstemaet på det pågældende semester og i forhold til den tid, som den studerende skal bruge på projektet. HIHs netværk til erhvervslivet er så stærkt, at der normalt er flere projektidéer, end der er studerende til. Behovsafklaring og idéudvikling sker ofte gennem uformelle kontakter og via kontaktpersoner for de enkelte uddannelser.

I forhold til at trække nye virksomheder – fx uden højtuddannede – ind i ordningen spiller regionens erhvervschefer en central rolle. Mange af de lokale erhvervsråd laver et stort opsøgende arbejde i mindre virksomheder og ser HIHs praktikpladsordning som et centralt værktøj i kompetenceopbygning i regionens virksomheder.

Ny type af praktikplads

Som led i Global Management og Manufacturing uddannelsen (se oven for) har HIH udviklet en ny form for praktik. Praktikken er organiseret på den måde, at den studerende deltidsansættes i en fast "mentorvirksomhed" fra 3. semester. Det indebærer altså, at den studerende tilknyttes den pågældende virksomhed i hele uddannelsesforløbet. Formålet hermed er

bl.a., at den studerende får mulighed for at følge implementeringen af deres projekter og analyser, der typisk finder efter det pågældende semesters afslutning. Flere virksomheder har endvidere givet udtryk for et ønske om at have de studerende i længere tid med henblik på en dybere tilknytning og en stærkere forståelse for virksomhedens kultur, produkter, konkurrencesituation mv. Modellen skal samtidig sikre en dybere forankring af den tillærte viden i virksomheden, idet den studerende – ofte med coaching fra en HIH-lærer – får mulighed for at deltage i implementeringen af idéer og analyser i praktikvirksomheden.

Alle uddannelsens hovedtemaer skal kunne dækkes af praktikvirksomheden, og der skal afsluttes et projekt i hvert semester. Dette kan være en udfordring i forhold til mindre virksomheder, der kan have vanskeligt ved fagligt at dække alle fag. Derfor arbejder HIH også med, at de studerende kan tilknyttes et netværk af virksomheder.

Der tilknyttes en fast coach i virksomheden til den studerende. Virksomhederne dækker overhead i forbindelse med deltidsansættelsen.



Markedsorienterede videncentre

Der er siden 2003 etableret fem videncentre på HIH. Målet med videncentrene er at bidrage til vækst og innovation i erhvervslivet. Det betyder, at centrene er stærkt efterspørgselsstyrede. Med andre ord fastlægges aktiviteterne og de kompetencer, som videncentrene tilbyder, ud fra erhvervslivets behov for viden. I kontrast til en strategi, hvor aktiviteterernes fokus er på at "sælge" institutionens kompetencer.

Centrene er udviklet og drives med udgangspunkt i tre byggesten:

- De skal rette sig mod behovet for videntilførsel i regionens erhvervsliv. Det betyder, at centrene fokuserer på regionale klynger og specialiseringer som vind, elektronikindustri og underleverandørindustrien.
- Der skal være en væsentlig kompetencebase på HIH, der gør institutionen til en naturlig vært for de enkelte videncentre.
- Komplementære kompetencer trækkes ind fra andre videninstitutioner for at sikre virksomhederne størst mulig nytte af aktiviteterne.

De fem videncentre kort:

Center for underleverandører fokuserer på netværksdannelse og kompetenceudvikling blandt underleverandører i hele Danmark. (Se uddybende case neden for)

HIH Vind leverer skræddersyet uddannelse til primært vindmølleproducenterne samt LM Glasfiber.

Virksomhedsuniversitet leverer skræddersyet rådgivning og kurser med udgangspunkt i virksomheders behov. Forretningsenhed, hvor virksomhederne kan købe ydelser fra HIHs lærerkorps.

Center for Integreret IT-udvikling udvikler og faciliterer innovationsprojekter inden for integreret it-udvikling, herunder bl.a. Powerline Teknologi (kommunikation gennem ledningsnettet).

Business Factory modner projektidéer til kommercialisering gennem rådgivning og adgang til en inkubator.



Videncentrenes indhold og fokus er i nogen grad fastlagt via de muligheder, der har været for statslig og regional medfinansiering. Således har det jysk-fynske erhvervssamarbejde være en vigtig brik, idet HIH herigenem har hentet finansiering til tre af videncentrene. Det vil sige, at centrene er finansieret af amter, lokale kommuner og Videnskabsministeriet med udgangspunkt i de forslag, der udsprang af det jysk-fynske erhvervs-samarbejde.

Videncentrene er overvejende bemandet med fuldtidsansatte der er hentet fra erhvervslivet og i nogle tilfælde fra HIHs lærerkorps. Herudover trækker centrene på HIHs lærere og studerende. Lærerne bidrager ofte med sparring og idéudvikling til videncentrenes projekter. Og de studerende laver analyser eller løser konkrete opgaver for de deltagende virksomheder. Det er ledelsens vision at styrke samspillet mellem uddannelse og videncentre endnu mere i fremtiden gennem flere deleansættelser, udstationeringer og større mobilitet.

Center for Underleverandører – et eksempel på et velfungerende videncenter

Center for underleverandører er et godt eksempel på, at HHH via sine uddannelser besidder kompetencer, der har stor betydning i et erhvervsudviklingsperspektiv.

Center for underleverandører blev etableret i 2003 under ordningen "regionale vækstmiljøer". Centret udspringer af den jysk-fynsk erhvervsstrategi og var begrundet i et ønske om flere tilbud til kapital- og resourcesvage SMVer. En målgruppe der i høj manglede i det eksisterende erhvervsfremmetilbud. Centret er finansieret af Ringkøbing Amt, Landsdelscenter Midt-Vest og Videnskabsministeriet, der samlet har bidraget med 14 mio.kr. i perioden 2003-2006.

Udgangspunktet for centret er, at underleverandører er pressede af globalisering og krav fra globale virksomheder, der samler deres leverancer på færre virksomheder og ofte stiller krav om total- eller systemleverancer. Centrets vision er, at danske underleverandører skal udvikle deres konkurrenceevne og et stærkere forretningsgrundlag. Projekterne under centret skal indeholde en kombination af erhvervsfremme, metodeudvikling, forskning og innovation. Det primære mål er at fremme nye samarbejds- og markedsformer blandt underleverandørerne, men projekterne skal samtidig bidrage til læring og kompetenceopbygning blandt de deltagende videninstitutioner.

Fokusområderne i projekterne er:

- Systemleverancer (fx maskinløsninger) og værdikædesamarbejde med udgangspunkt i konkret kunde eller opgave.
- Markedsudvikling
- Sourcing.

Centrets succes hænger i høj grad sammen med dets markedsorienterede tilgang. Udgangspunktet er således i alle tilfælde en konkret opgave, der skal løses af et leverandørnetværk eller et formuleret behov hos en bestemt kunde. Samtidig arbejdes der i projekter med at identificere nye markedsmuligheder, som virksomhederne sammen kan realisere.

De vigtigste elementer i centrets metode er:

- Centret opstiller ramme for hvordan underleverandører kan kommunikere og samarbejde
- På et par møder afdækkes de centrale udfordringer
- Med afsæt i konkret udfordring bidrager centret til kompetenceudvikling i netværk, opbygning af kunderelationer, udvikling af forretningsplaner, løsning af konkrete problemstillinger i relation til nye typer af opgaver, fælles indkøbsstrategier, salgsteknikker mv.
- Endvidere gennemfører centret korte kurser inden for forhandling, forberedelse af messer, kommunikation mv.

Centret fungerer således som uafhængig igangsætter og facilitator for virksomheder, der ønsker at samarbejde. Samtidig er centret med til at identificere og screene relevante samarbejdspartnere. Kontakterne til virksomhederne skabes dog ofte af lokale erhvervsråd og brancheorganisationer, der således er vigtige samarbejdspartnere for centret. Ofte deltager erhvervsrådene i projektlederrolle, og i mange tilfælde identificeres mulige netværk via opsøgende arbejde fra erhvervsrådenes side.

Fakta om CFU

- Har siden 2003 har kontakt til ca. 2000 virksomheder via foredrag, orienteringsmøder, projekter mv.
- 200 virksomheder har deltaget i egentlige udviklingsprojekter
- Der er fire medarbejdere på CFU, heraf er en person deltidsansat som underviser på HIH
- Der er et årligt ad hoc træk på HIH-undervisere svarende til 0,25 årsværk – typisk som sparringspartnere
- Tæt samarbejde med Copenhagen Business School, Delta og Teknologisk Institut. Træk svarende til ca. 0,2 årsværk i alt.
- En række ledige akademikere har været tilknyttet projekterne (via arbejdsmarkedsmidler)
- Centret trækker meget på studerende/studentprojekter

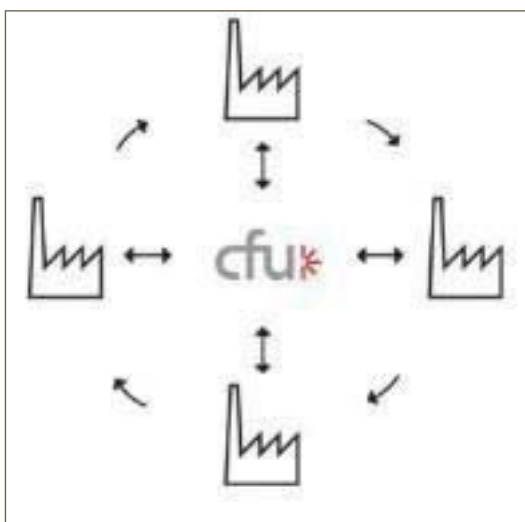
HIH som vært for Center for underleverandører

HIH står stærkt videnmæssigt inden for de fleste af de kompetenceområder, som er centrale for at udvikle leverandørnetværk. Netværksteori og Supply Chain Management udbydes som kursus på både ingeniøruddannelserne og inden for erhvervsøkonomi. Centralt i uddannelserne står bl.a. logistikhåndtering i en værdikæde, og hvordan virksomheder etablerer og udvikler netværk. Endvidere er HIH stærke inden for ressourceteori, hvor man i undervisningen bl.a. fokuserer på, hvordan virksomhederne kan identificere, udvikle og kommunikere sine kernekompetencer og anvende dem i et netværksperspektiv. Her-til kommer, at teorien på ingeniør- og erhvervsøkonomiuddannelserne også fokuserer på at skabe kundeoplevelser og på værktøjer til at sætte sig ind i kundens behov og problemstillinger. Out-sourcing og in-sourcing er endvidere et centralt element i ingeniøruddannelserne.

Med andre ord udgør HIH en central videnbase i relation til at udvikle og håndtere leverandørsamarbejde.

HIHs undervisere deltager ofte i centrets projekter som sparringspartnere i designet af projekterne og som oplægsholdere på temamøder.

En central ressource er endvidere de studerende på HIH. Der er eksempler på semesterprojekter, hvor mere end 10 studerende er gået sammen om at gennemføre analyser og udarbejde udviklingsplaner for virksomheder i et CFU-projekt. De studerende udgør dermed en meget stærk ressource i at udarbejde det strategiske grundlag for leverandørsamarbejde. Endvidere modtager de studerende i flere tilfælde målrettet undervisning fra HIHs undervisere i forhold til de projekter, de indgår i.



Eksempler på CFU-projekter

Center for Underleverandører har et løbende aktivitetsniveau på 4-5 netværk med ca. 50-60 virksomheder. Eksempler på netværk igangsat i 2005 er:

Underleverandører i overhalingsbanen

I samarbejde med Horsens Erhvervsråd og Horsens Handelsskole blev i 2005 sammensat et udviklingsprogram for ejere og ledere af mindre underleverandørvirksomheder med at styrke underleverandørers kompetencer inden for salg og opbygning af kunderelationer. Projektet bestod bl.a. af seks 6 uddannelsesdage samt individuel coaching med deltagelse af lærere fra HHH. Blandt temaerne var:

- Værdikædeovervejelser, egen placering og udviklingsmuligheder
- Kundens vurdering af underleverandørers rolle og bidrag samt underleverandørtyper
- Gennemførelse af kundeudviklingssamtaler, kundedialog og måling af kundebehov
- Kernekompetencer og styrkeprofil.

Projektet har haft deltagelse af i alt 17 virksomheder samt en række ledige akademikere, der har gennemført strategiarbejde for virksomhederne. Flere af de ledige er efterfølgende blevet ansat.

Underleverandørnetværk på forsvarsområdet

Der er igangsat et netværk på 30-35 virksomheder, der vil i gang med et udviklingsforløb for at levere komponenter og systemer på forsvarsområdet.

Automotive netværk

Der er etableret et nyt automotivt netværk med fokus på det engelske marked, hvor der er mange producenter af specialkøretøjer og nicheprodukter. Et større fremstød i England er planlagt i 2006.

Herudover gennemfører CFU bl.a. kurser i messetræning og arrangerer fællesstande på en række messer.



Iværksætteri gennem idémodning og coaching

HIH ser det som et vigtigt indsatsområde at bidrage til en stærke iværksætterkultur i en region, der har en lav andel af selvstændige og af virksomhedsstarter. Flagskibet har været HIH er HIH Development, der er et forretningsbaseret innovationsmiljø etableret i 1998, der investerer ikke-forskningsbaserede virksomheder – primært i Jylland. HIH Development A/S er ejet af 30 aktionærer og bistår med sparring og forprojektkapital til nye virksomheder, der har et væsentligt forretningspotentiale.

Som et nyt initiativ startede HIH i 2005 "Business Factory". Business Factory er en kuvøse for studerende og andre iværksættere, der er i de allerførste faser af etablering af egen virksomhed. Enheden fungerer bl.a. som fødekanal for HIH Development og har til huse i samme bygning ("Birk Innovation and Research Center – BIRC).



Visionen er at Business Factory bliver sparringspartner for hele regionens studerende inden for innovation og iværksætteri.

Via målrettet information og kurser skal Business Factory formidle til studerende, at iværksætteri er en attraktiv måde at udnytte den enkeltes kreativitet, initiativ og lyst til selvorganisering. Business Factory tilbyder rådgivning og idémodning i Business Factorys inkubator.

Business Factory har i samarbejde med lærere på HIH og eksterne samarbejdspartnere udviklet en række iværksætterkurser. Fx har man i samarbejde med lærere fra Business Development Engineer uddannelsen udviklet tre meritgivende iværksætterkurser inden for:

- Start af egen virksomhed
- Viden- og innovationsledelse
- Personlig udvikling og teambuilding i relation til entrepreneurship.

I 2005 har Business Factory deltaget i 50 coachsamtaler med potentielle iværksættere i den midtjyske region. Business Factory arbejder også med at matche studerende med gode idéer med eksterne iværksættere.

Der bor pr. 1/1-2006 seks iværksætterteams i Business Factorys inkubator. Der er tilknyttet en erfaren erhvervsmand til hvert team.

Enheden er bemandet med to personer, der begge har mangeårig erfaring i coaching og kvalificering af potentielle iværksættere. Medarbejdere har endvidere erfaring med at udvikle og gennemføre kurser inden for innovation og iværksætteri. Business Factory er finansieret af en engangsbevilling fra Erhvervs- og Byggestyrelsen på 2,1 mio. kr, der løber frem 1/1-2007.

Business Factory arbejder med at udvikle en sponsormodel, hvor virksomheder i fremtiden bidrager med finansielle ressourcer til de enkelte projekter, bl.a. som et led i virksomhedernes imagepleje. Idéen er inspireret af ordninger fra f. eks ZOO hvor virksomheder er sponsorer for de enkelte dyr.



Business Factorys netværk og resultater

Business Factory baserer sig på et omfattende netværk af personer og organisationer med iværksætterrelevante kompetencer i regionen. Det gælder bl.a. undervisere på HIH, HIH Development, erhvervsråd, erhvervsservice, IDEA, andre videncentre, Center for Entrepreneurship på Århus Universitet, BDO ScanRevision, Birc Estate samt mentor-korps af erfarne og succesfulde erhvervsfolk fra regionen.

Personer fra dette netværk kan hentes som rådgivere og sparrings-partnere i de forskellige faser af kvalificeringen af iværksætterteams.

Siden etableringen primo februar 2005 har Business Factory bistået følgende teams:

- Et team af fem studerende der har udviklet hjælpemidler til forbedring af arbejdsmiljø i fm. transplantationer. Indgået licenskontrakt med medico-virksomhed
- Team af én studerende tre eksterne parter har udviklet diagnose-system til brug for søvnanalyser. Virksomhed forventes etableret i foråret 2006
- Team af fem studerende har udviklet koncept inden for boligindretning. Virksomhed forventes etableret i foråret 2006
- Team af fire studerende har udviklet beklædningskoncept med udgangspunkt i stigende gennemsnitshøjde
- Team af to studerende har udviklet koncept for at anvende mobiltelefonen som en individuel kommunikationsplatform mellem kunde og bruger. Virksomhed forventes etableret i første halvdel af 2006
- Team af fire studerende har udviklet koncept for kommunikationsmedie for studerende på videregående uddannelser. Der arbejdes med etablering af et anpartsselskab
- Et team af en studerende og en ekstern samarbejdspartner arbejder med at etablere virksomhed inden for produktion og salg af nydelsesmidler.

Herudover har Business Factory formidlet studerende til innovationsprojekter i eksisterende virksomheder.

Erhvervsskolen Hamlet

Netværkssamarbejde som grundlag

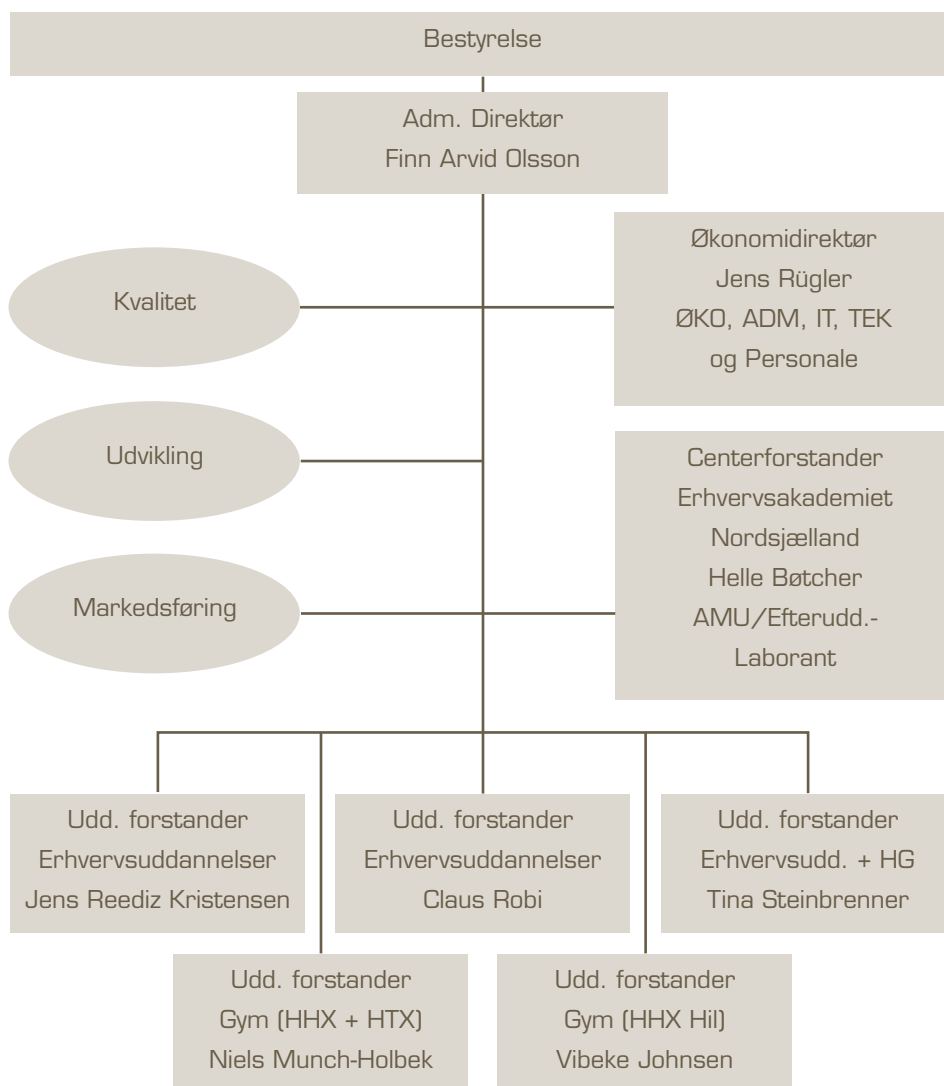
1. Fakta om Hamlet

Nøgletal

- Erhvervsskolen Hamlet er en kombinationsskole - dvs. både en teknisk skole, handelsskole, teknisk gymnasium og erhvervsakademi. Erhvervsakademiet udbyder korte videregående uddannelser og efteruddannelse - herunder AMU, VVU inden for blandt andet innovation og produktudvikling og laboratorietechnik samt efteruddannelsesaktiviteter under IDV.
- Skolen har 3.000 årselever og ca. 29.000 kursister årligt.
- Skolen har 410 medarbejdere fordelt på en afdeling i Helsingør og tre afdelinger i Hillerød.
- Skolen har en årlig omsætning ca. 240 mio. kr.
- Skolens bestyrelse udpeges af hhv. arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer samt repræsentanter for amt og kommune.



Hamlets organisering 2006



Resultater

- Hamlet er i fortsat vækst hvad angår antal elever, kursister og uddannelses- og kursusaktiviteter – ikke mindst inden for branchetone kurser og efteruddannelse udbudt fra Erhvervsakademiet og i koblingen mellem teknologi og kompetencer omkring proces og organisatorisk innovation for tillærte, faglærte og funktionsledere.
- Fusionen med AMU og Erhvervsskolen Hamlet har muliggjort et bredere udbud af efteruddannelse, der kobler tekniske, merkantile og proceskompetencer.
- Erhvervsakademiets omsætning på IDV var i 2005 på 8 millioner kroner. Den samlede omsætning i 2005 var på ca. 56 millioner inkl. IDV.
- Der er oprettet en særlig virksomhedsfunktion – en for EUD praktikpladsområdet, og en på Erhvervsakademiet Nordsjælland – med ca. 45 ansatte.
- Hamlet ligger blandt topscorerne, når det gælder samspillet med virksomhederne om tilrettelæggelse af indholdet i uddannelserne under IDV.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

2. Baggrund

Fakta om Region Nordsjælland

- Region Nordsjælland indgår i Region Hovedstaden og Øresundsregionen. Området er det område i Danmark, der har færrest uddannelsespladser pr. indbygger. Det hænger naturligvis sammen med den beskedne afstand til mange uddannelsesinstitutioner i den "centrale" del af Region Hovedstaden.
- Alligevel er det et kendetegn, at kompetenceudvikling har stået centralt i regionens arbejde med erhvervsudvikling. F.eks. har Frederiksborg Amt været initiativtager til et regionalt kompetenceregnskab. Også på erhvervsserviceområdet har diverse kompetenceudviklingsprojekter stået centralt.
- Arbejdsstyrken i Region Nordsjælland er kendetegnet ved at være højtuddannet med en høj indkomst og en lav arbejdsløshed
- Nordsjælland har en høj regional konkurrenceevne, når det gælder erhvervslivets præstationer inden for innovation, iværksætteri, menneskelige ressourcer og anvendelse af ny teknologi. Også rammebetingelserne er på de fleste områder i top i dansk sammenhæng.

Hamlet- en fusioneret Institution

- Erhvervsskolen Hamlet er oprettet dels ved en sammenlægning af AMU-Center Nordsjælland og Erhvervsskolen Hamlet pr. 1. januar 2003 samt fusion mellem Helsingør Erhvervsskole og Teknisk Skole Hillerød i 1999.
- Erhvervsskolen Hamlet er ISO-certificeret i henhold til 9001:9002. Det er omdrejningspunktet for en systematisk tilgang til proces og kvalitetsudvikling af uddannelserne.

3. Strategi

Hamlets Vision

Erhvervsskolen Hamlet vil være en attraktiv og veldreven udbyder af erhvervsrelaterede uddannelser. Skolen vil :

- Være udviklingsorienteret og økonomisk velfunderet
- Dække regionens erhvervsrettede uddannelsesbehov så bredt og specifikt som muligt
- Være det åbenlyse valg for en større del af regionens virksomheder og uddannelsessøgende
- Have fokus på effektiv læring
- Være en attraktiv arbejdsplads, hvor alle oplever arbejdsglæde som en del af deres faglige, sociale og personlige udvikling

Vision – skolen som facilitator for regionale kompetenceudvikling

Hamlets strategi er at tilvejebringe et bredt udbud af uddannelser for at kunne servicere borgere og regionens virksomheder og fungere som regionens omdrejningspunkt for uddannelse og kompetenceudvikling. Samtidig fokuserer Hamlet på at udvikle styrkepositioner inden for områder, hvor regionen har eksisterende eller latente erhvervsmæssige styrkepositioner – f.eks. ”medical device” og turisme/oplevelsesindustrien – som et spirende område. Hamlet ønsker en klar synlighed i lokalområdet og vil samtidig udvikle sig til en ressource, som regionen kan udnytte til alle former for kompetenceudvikling og regionaludvikling.

Hamlet som deltager i netværk

Rollen som udviklingspartner og facilitator understøttes af, at skolen har en sund økonomi. Derfor kan skolen også engagere sig i udviklingstiltag, som har en mere langsigtet udviklingshorisont, og uden nødvendigvis at være afhængig af offentlig finansiering.

Regionen er karakteriseret ved mange uformelle netværk, som startes på initiativ af for eksempel erhvervsfora, virksomheder eller offentlige institutioner. Hamlet satser på at ”at gå ind i alt, der rører sig” lokalt. Ikke nødvendigvis som aktiv udviklingspartner, men lige så tit som medlem eller som observatør. Netværkene spiller en meget stor rolle i igangsætningen af nye initiativer i regionen, og deltagelsen giver Hamlet en central rolle som aktør i den regionale erhvervsudvikling.

Rollen som regional facilitator for udvikling er også forstærket af, at der ikke er et regionalt universitet, der ellers kunne blive tiltænkt rollen som regional dynamo for vækst og innovation.

Deltagelsen i de mange regionale netværk har flere formål:

- At opbygge synlighed og tillid i forhold til private og offentlige aktører.
- At påvirke beslutningsprocesser i den tidlige fase.
- At konsolidere samarbejde og samspil, også selv om de ikke har et forretningsmæssigt formål her og nu for at positionere Hamlet som den centrale udviklingspartner for regional erhvervsudvikling og kompetencefornyelse.
- At være på forkant med regionens behov for at kunne servicere det regionale erhvervsliv.
- At spotte samarbejdspartnere, der kan bidrage med komplementære kompetencer i forhold til virksomhedernes efterspørgsel. For Hamlet drejer det sig om at kunne påtage sig rollen *totalleverandør*, det vil sige til enhver tid dynamisk at kunne samle og koordinere de kompetencer, som en virksomhed måtte efterspørge, uagtet om de befinder sig på Hamlet eller hos en anden aktør.

Samspelet indgår i en formuleret marketings- og pressestrategi med henblik på hele tiden at profilere skolens brand som en central regional samarbejdspartner.

Skole i skolen

Skolen har været igennem en omfattende reorganisering, som har skåret en række mellemliderfunktioner væk for at få kortere kommunikationsveje mellem skolens ledelse og medarbejdere og for at understøtte kunde- og omverdensorientering på skolens indsatsområder. Samtidig har det været målet at få etableret en pædagogisk og fagligt funderet ledelse, som tegner skolens strategiske og pædagogiske udvikling. Den har skullet understøtte fusioner mellem forskellige lokaliteter (Hillerød og Helsingør) og uddannelser. Ledelsen karakteriserer det som *en skole i skolen* model, fordi forstanderne på de enkelte områder har en meget stor grad af autonomi i forhold til det pågældende ansvarsområde økonomisk og strategisk.

For at sikre optimal videndeling og koordinering mellem de enkelte forstanderområder og direktøren for Hamlet, er der ugentlige ledermøder. På møderne diskuteres nye initiativer og opfølgning på strategiske tiltag som f.eks. tværgående indsatsområder som internationalisering og samspil med det regionale erhvervsliv herunder "medical device". Det tværgående ledelsesforum udgør omdrejningspunkter for formidling, diskussion, forankring og implementering af skolens strategi.

Strategisk grundlag

Fundamentet for samspillet med det regionale erhvervsliv hviler på tre komponenter:

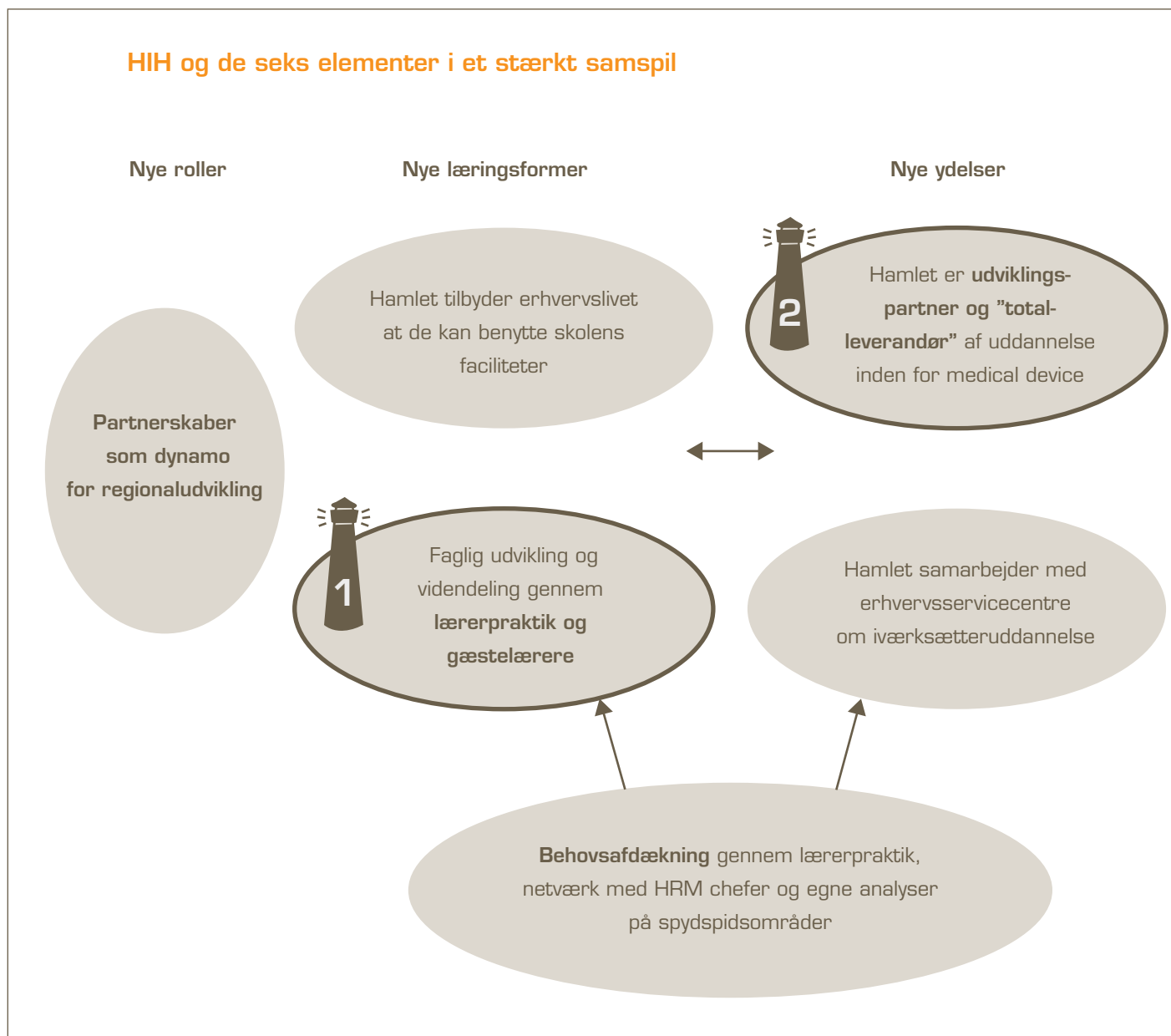
- 1. De grundlæggende erhvervsuddannelser**, hvor skolen har et bredt udbud også for at kunne servicere det regionale erhvervsliv på tværs af brancheområder med faglært arbejdskraft
- 2. HHX, HTX** med henblik på at kunne tilgodese regionens borgere, hvad angår bredden i udbuddet af ungdomsuddannelser og som et attraktivt alternativ til det almene gymnasium - blandt andet gennem skolens samarbejde med Scion-DTU om udstationering af elever og projektsamarbejde i udviklervirksomheder under paraplyen Scion-DTU.
- 3. AMU og IDV** baseret på et one-stop-shop princip og tilpasning af både standardydelse og virksomhedsforløb baseret på et solidt kendskab til branchebehov

På områder, hvor skolen har valgt en specialiseringsstrategi ("medical device", udbyder skolen også KVU og Videregående Voksenuddannelse (VVU) for at kunne tilgodese virksomhedernes efterspørgsel på kvalificeret arbejdskraft på flere niveauer.

Skolen har gennem en årrække udbudt laborantuddannelsen rettet mod medico branchen, og har i de senere år arbejdet intensivt med en faglig toning af uddannelsen i forhold til kvalifikationskravene inden for "medical device", for eksempel industrioperatøruddannelsen. Som et led i skolens udviklingsplaner på turismeområdet, har skolen også for nylig overtaget serviceøkonomuddannelsen.

4. Samspil med erhvervslivet – god praksis på Hamlet

HIH og de seks elementer i et stærkt samspil

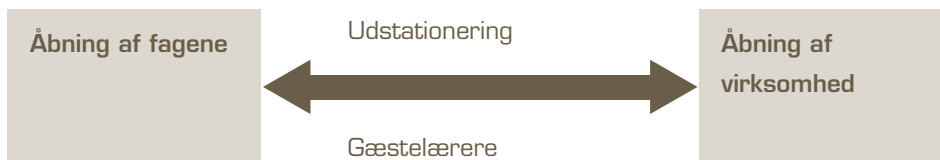


= Fyrtårne: Områder hvor Hamlet har udviklet særligt innovative samspilsformer



Lærepraktik og gæstelærere

Hastigheden i den teknologiske udvikling kan have den konsekvens, at det kan være vanskeligt for skolens lærere at følge med branchernes behov via traditionel efteruddannelse, specielt fordi der ikke er mange efteruddannelsesmuligheder inden for fagteknologi i en pædagogisk sammenhæng. Derfor vurderer skolens ledelse, at faglærerne ofte vil få mere ud af et virksomhedsophold end traditionel efteruddannelse. Skolen har aftaler med en række af regionens virksomheder, hvor faglærere kan komme ud i praktik.



På de små uddannelser, f.eks. uddannelsen til sejlmager og bådebygger, kan det være svært at sikre den faglige udvikling og fornyelse. Fagmiljøet er for småt - også i en national kontekst. Derfor har skolen organiseret et tæt samarbejde med branchen og regionens virksomheder. Faglærere kan være ude i op til tre ugers praktik for at få videreudviklet deres fagkompetencer.



- Inden for bådebyggerfaget har lærernes erfaringer fra *virksomhedsforlagt efteruddannelse* ført til forslag om justeringer i uddannelsen, som det faglige udvalg for uddannelsen og Undervisningsministeriet siden hen har indarbejdet i bekendtgørelsen. For løbende at udvikle de faglige uddannelser i forhold til virksomhedernes behov inden for de maritime uddannelser underviser flere af regionens virksomhedsejere som deltidsundervisere på eud-uddannelserne til bådebygger, sejlmager og modelsnedker. Skolen vil gerne udvide dette samarbejde til andre uddannelsesområder for at styrke virksomhedstøningen i undervisningen. Det er svært, primært fordi skolen ikke kan konkurrere på løn. Det er ledelsens ambition, at samspillet om efteruddannelse skal styrkes i de kommende år blandt andet med kortere virksomhedsophold for faglærerne. Den gensidige udveksling er med til at styrke samspillet og den løbende faglige fornyelse af uddannelserne.
- Ud fra en partnerskabstankegang og for at åbne skolen op for virksomhederne, tilbyder skolen samtidig regionens virksomheder, at de kan udnytte skolens faciliteter for eksempel til brancheaften om nye produkter. Det bryder "glasmure ned" og har samtidig positiv betydning for samspillet om skolens kerneydelser.



Medical device som spydspids

Region Nordsjælland har en styrkeposition inden for "medical device". Medical device er en af de mest globaliserede brancher med et højt teknologi- og videnindhold i produkter og serviceydelser. Forskning og udvikling, produktion, pakning og salg placeres, hvor der er de bedste regionale rammebetingelser. Region Nordsjælland er en af disse regioner ikke mindst på grund af en stor funktionel fleksibilitet hos de faglærte og de tillærte. Branchen presses i disse år globalt på grund af kortere produktlevetid, øgede krav til produkt-sikkerhed og flere regulativer, større krav til serviceindhold og differentierede services i branchens produkter. Derfor er adgangen til velkvalificeret arbejdskraft - ikke kun på specialistniveau men på alle faglige niveauer - en kritisk parameter for virksomhedernes konkurrencekraft.



Kompetencer til tiden

Det har ført til en stadig mere avanceret efterspørgsel på kvalifikationer i koblingen mellem teknologi og procesinnovation i forbindelse med anvendelsen af teknologi som f.eks. "zero fault" filosofier og "lean production". Fordi virksomhedernes teknologier er meget specialiserede, kræver rollen som kompetencepartner brancheteknologisk viden og viljen og netværkene til at inddrage andre aktører på de områder, hvor institutionen ikke selv har spidskompetencer.

Parallelt med, at efterspørgslen er blevet mere avanceret, har nogle af branchens virksomheder som et led i en løbende intern effektivisering valgt



at reducere bemanningen i de interne HRM funktioner – ikke mindst i forhold til de tillærte og de faglærte. Det stiller også nye krav i rollen som kompetencepartner. Det er i denne kontekst, at Hamlet ser sin rolle som udviklingspartner for medical device.

Hamlets strategi bygger på skolens eksisterende kerneydelser inden for eud, herunder

voksenuddannelsen, industrioperatøruddannelsen, laborantuddannelsen, skolens AMU-aktiviteter, og aktiviteter under VVU bl.a. en uddannelse inden for produktudvikling og laboratorietechnik.

Eksternt bygger strategien om at blive kompetencepartner på følgende elementer:

Rollen som kompetencepartner

- Toning af kerneydelser til branchen inden for rammerne af de enkelte bekendtgørelser - herunder praktik forløb i udlandet
- International overvågning af brancheudviklingstendenser og afledte kvalifikationsbehov gennem kvantitative og kvalitative analyser og løbende dialog med HRM-ansvarlige i toneangivende virksomheder i branchen for at være på forkant med branchens behov
- International udvikling af curriculum, der baserer sig på dokumenterede efterspørgselstendenser og lever op til internationale regulativer inden for branchen.
- Løbende udvikling af modeller for virksomhedsrelevant efteruddannelse, der kobler efterspørgselen på teknologi, proces og organisatoriske kompetencer
- Tilkøbsydelser, som for eksempel kompetencescreening og effektiv vurdering, for at sikre en fleksibel og effektiv tilrettelæggelse af efteruddannelsesindsatsen
- Efteruddannelsesydelser - fra tillært til specialistniveau - ved at kunne facilitere og koble virksomhedernes efterspørgsel med komplementære eksterne kompetencer – *totalleverandørkoncept*.

Efterspørgselsstyring og brug af eksterne eksperter

Skolen har valgt at købe ekspertise ind der, hvor den er bedst. Det har bl.a. resulteret i et samarbejde med en tidligere udviklingschef fra NOVO, som i dag har sin egen virksomhed inden for medico området. Han rådgiver virksomheder inden for medical device i produktkommercialisering og fungerer også som rådgiver for Udenrigsministeriet. Skolen hyrer ham ind på ad hoc basis, og i disse sammenhænge optræder han som en del af Hamlet. Som opstart på medico initiativet har Hamlets tilknyttede ekspert udviklet metoder til og har gennemført en omfattende branche- og kvalifikationsanalyse på en række jobfunktioner - også på jobfunktioner, hvor Hamlet ikke selv har ekspertise. Ideen er, at Hamlet skal kunne fungere som totalleverandør ved at trække på komplementær ekspertise både i udvikling af curriculum og gennemførelse af kompetenceudviklingsforløb.

Hamlets eksterne ekspert inden for medical device har tilrettelagt og gennemført en branche- og kvalifikationsanalyse i USA og Danmark i 2004/2005 med særlig vægt på udviklingen i jobfunktioner for de til lærte, faglærte og teknikerniveauet. Analysen er brugt som indspil til fælles udvikling af curriculum mellem institutioner i USA og Danmark

- Survey om brancheudvikling og kompetencebehov i:
- 70 danske virksomheder
- 700 amerikanske virksomheder inden for medical device
- Survey resultater udgangspunkt for i alt 14 dybdegående case studier i USA og DK
- Grundlag for fælles udvikling af curriculum mellem Irland, USA og Danmark

Internationalt samarbejde

Skolen har i nogle år samarbejdet med en gruppe såkaldte community colleges i USA og tilsvarende i Irland. De er alle karakteriseret ved at have et tæt samarbejde om kompetenceudvikling med medical device industrien. Under paraplyen *The Medical Device Education Consortium* har Hamlet indgået et strategisk samarbejde med disse institutioner. Sammen udvikler de curriculum inden for medical device baseret på globale standarder og indspil fra virksomhederne - indirekte gennem brancheanalyser, direkte gennem løbende dialog med toneangivende virksomheder i branchen. Kursusmaterialer er tilgængeligt som ressourcepakker for institutionerne, som kan tilpasse kurserne indholdsmæssigt og pædagogisk i forhold til virksomhedernes efterspørgsel.

Konsortiedeltagere mødes et par gange om året, hvor virksomheder inden for branchen også deltager for at udveksle erfaringer og diskutere nye tendenser, der kan få konsekvenser for kvalifikationsefterspørgslen. Sidst mødtes konsortiedeltagere og en række virksomheder i Hillerød i efteråret 2005.

Nye initiativer

Skolen har for nylig fået bevilget et Socialfondsprojekt, som vil sætte skolen i stand til at styrke netværks- og analyseaktiviteterne inden for medical device området. Analyserne vil danne grundlag for videre udvikling af curriculum specielt i forhold til forskellige teknikker og specialistfunktioner. Der vil blive gennemført yderligere case studier og analyser i Sverige, Irland, USA og Danmark. Analysearbejdet er sat i gang ved indgangen til 2006 koordineret under den internationale projektenhed, som for nylig er blevet etableret på Hamlet og i samarbejde med Hamlets eksterne ekspert på området.

På laborantuddannelsen starter en International Summer School i samarbejde med amerikanske community colleges i år for at kvalificere laborantelever til at arbejde i globaliserede medical device virksomheder.

Virksomhedstilpasning af faciliteter på AMU-området

Baseret på tilbagemeldinger fra regionens medico virksomheder forventer skolen en vækst i AMU kurser rettet mod medico branchen inden for fagteknologiske områder såvel som kvalitet og ledelse. Derfor er værksteder og maskiner i koblingen mellem elektronik og plast tilpasset dette område i 2006. Konkret betyder det, at skolen kan tilbyde læringsforløb, som kobler produktion i små serier, for eksempel baseret på selvstyrende grupper og lean i åbne værkstedskoncepter, som emulerer medical device branchens processer, ligesom man på industrioperatøruddannelsen inddrager medico aspektet i uddannelsen i værkstedsundervisningen og igennem projektforbøb.

Totalløsninger inden for medical device

Via strategiske samarbejder skal skolen kunne tilbyde totallosninger for specifikke virksomheder på alle uddannelsesniveauer. Der vil være tale om ad hoc samarbejder baseret på virksomhedernes efterspørgsel. I forhold til de videreuddannede forventer Hamlets direktion, at det eksisterende samarbejde med den eksterne medical device ekspert vil udgøre et centralt fundament i at få valgt de relevante samarbejdspartnere

Hamlet er langt i forhandlingerne om at kunne tilbyde en samlet kompetencepakke under IDV i forbindelse med at Biogen's pakkeri, som nu ligger i Holland, skal flyttes til Danmark.

Konceptet bygger på, at Hamlet vil foretage en kompetencescreening af samtlige medarbejdere, som virksomheden ønsker at ansætte og med udgangspunkt i arbejdsprocesserne i pakkeriet og de internationale regulativer på området. Det vil være grundlaget for, at Hamlet herefter vil kunne tilrettelægge et mere effektivt opkvalificeringsforløb, som præcis matcher virksomhedens behov og den enkelte medarbejders faktiske kompetencer. Hamlet har også tilbudt Biogen at tilrettelægge forløbet, som kombinerer side-mandsoplæring, hvis virksomheden vælger at ansætte nogle af de hollandske medarbejdere i Danmark.



Aalborg tekniske skole (AATS)

Fokus på globalisering, brancheskoler, markedsudvikling og organisationsudvikling

1. Fakta

Udbud

- Danmarks ældste erhvervsskole. Udbyder erhvervsuddannelser (inden for 6 indgange), HTX, efteruddannelser.
- Huser Det Nordjyske Erhvervsakademi (NOEA), der er et formaliseret samarbejde mellem fem nordjyske uddannelsesinstitutioner. NOEA danner ramme om 13 KVV-uddannelser og en MVU-uddannelse inden for byggeri
- Har etableret Center for Virksomhedsudvikling – en konsulentfunktion inden for HRM og organisationsudvikling.
- Omfatter tre videncentre:
- Danish Culinary Institute, AluNord, Videncenter for Oplevelsesøkonomi
- Bestyrelsen udpeget af hhv. Nordjyllands Amtsråd, Aalborg Byråd, LO Aalborg og DA Aalborg afdeling



Fakta om Aalborg Tekniske skole

- 4439 fuldtidselever i 2004, hvilket baserer sig på ca. 50.000 kursister og elever, som i årets løb har modtaget kortere eller længerevarende undervisning på AATS
- Kernekompetencer findes inden for fagene: Slagter; bager; gastronom med specialerne kok, smørrebrødsjomfru, caterer, tjener, receptionist og jordbrugsassistent; frisør og tandklinikassistent; VVS; tømrer; maler og murerområdet; smede og maskinfagtekniker; auto- og lastvognsmekanikere; elektriker; elektronikfagtekniker; datafagtekniker; teknisk design og mediegrafiker
- 689 ansatte, heraf 397 fastansatte lærere
- Omsætning ca. 478 mio. kr. , heraf deltagerbetaling 83 millioner, erhvervsuddannelser 173 millioner, HTX 28 millioner, KVV 41 millioner, efteruddannelse 13 millioner. Projekter, IDV og aktivering 44 millioner, deltager ÅU 2 millioner, og forsøgs- og udviklingsprojekter 2 millioner.
- AATS er spredt over 11 adresser

2. Baggrund

Erhvervsstrukturen i Nordjylland

- Den nordjyske erhvervsstruktur er præget af mange små og mellemstore virksomheder og få større virksomheder.
- De mest dominerende brancher er fødevarerområdet, IT og medier (herunder mobile teknologier), elektronik, jern og metal, bygge og anlæg og turisme.
- Nordjylland har en særlig spidskompetence inden for mobiltelefon-industrien. Alle de førende producenter har etableret sig med udviklingsafdelinger i Nordjylland

Ledighed og uddannelsesniveau

- Ledigheden i Nordjylland (8,0%) var højere end for landet i gennemsnit (6,1) i 2003
- Uddannelsesniveauet for Nordjylland var lidt lavere end for landet i gennemsnit i 2004. Således havde 21% af de 20 – 64 årige en videregående uddannelse i Region Nordjylland, medens tallet på landsplan var 24%.

Det regionale samarbejde

- Nordjylland har i de senere år været præget af et strategisk samarbejde mellem myndigheder, videninstitutioner og erhvervsliv.
- Før etableringen af de regionale vækstfora eksisterede flere regionale strategiorganer med fokus på at styrke innovationskulturen i regionen. F.eks. etablerede man i 200x Nordjysk InnovationsForum (NIF) med deltagelse af bl.a. borgmestrene, rektor på Aalborg Universitet, direktøren for Aalborg tekniske skole samt en række erhvervsrepræsentanter. NIF og andre lignende organer har igangsat en række fælles initiativer og medvirket til at øge samspillet mellem videninstitutionernes strategi og de regionale innovationsinitiativer.
- Regionen har været begunstiget af adgangen til strukturfondsmidler fra EU, der har finansieret en række samarbejdsprojekter og initiativer på de forskellige videninstitutioner.
- Herudover har Aalborg tekniske skole indgået aktivt i Region Aalborg Samarbejdets (RAS) Erhvervsforum med deltagelse af toneangivende erhvervsledere fra regionen. RAS omfatter 12 kommuner og har bl.a. medfinansieret Culinary Institute på Aalborg tekniske skole (se neden for).

3. Strategi

Aalborg tekniske skoles strategi – stigende fokus på regional innovation og teknologiudvikling

Aalborg tekniske skole (ATS) har traditionelt som sin hovedopgave at betjene Nordjyllands erhvervsliv med kvalificeret arbejdskraft samtidig med, at institutionen inden for sine styrkeområder satser på at betjene det nationale marked. Inden for de seneste seks-syv år har institutionen gradvist udvidet sit fokus. I takt med at forandringshastigheden i erhvervslivet er steget, ser institutionen det i stigende grad som sin rolle at bidrage til at omsætte viden til noget produktivt i virksomhederne. Gennem kompetenceudvikling, dialog og samarbejde skal ATS bidrage til at styrke teknologi-anvendelsen og innovationskapaciteten i regionens virksomheder. På spydspidsområderne opererer skolen med et brancheskolebegreb. Formålet er at tydeliggøre institutionens spidskompetencer og at udvikle en ramme, hvor erhvervslivet og skolen kan samarbejde om udvikling af grunduddannelser, læring og innovationsprojekter. Som led i satsningen på at understøtte teknologi og innovation i virksomhederne har skolen prioriteret samarbejdet med Aalborg Universitet og på fødevarerområdet med Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole. Målet er på skolens spydspidsområder at være den institution, der kan omsætte forsknings- og udviklingsresultater til praktisk anvendelig viden som grundlag for særligt procesinnovation og organisatorisk innovation i virksomhederne.

Forankring af forandringer

- Siden Lars Mahler tiltrådte som direktør i 1992, har han arbejdet på en decentraliseringsplan. Skolens organisation bygger i dag på en decentral ledelsesmodel, hvor de enkelte fag/brancheområder har det udviklingsmæssige og økonomiske ansvar. (Skole i skole model). Beslutninger træffes på de decentrale ledelsesmøder med chefer, ledere og teamledelsen.
- Kravene til lederne er, at de skal være visionære og innovative. Ledelsens grundlag og værdi bygges på tillid og frihed til initiativ. Det baseres på holdningen, at initiativer bliver levedygtige, når de vokser frem som resultat af omverdensorientering og personligt engagement.
- At gå fra topstyring til decentralisering har taget tid og har krævet holdningsændringer. Derfor har alle medarbejdere været på procesledelseskurser. Kursusforløbet gennemføres løbende for nyansatte. Herudover har mange af teamlederne været igennem et længere lederudviklingsforløb, som konsulentvirksomheden Ankerhus har stået for. Det er direktionens vurdering, at det har været en afgørende faktor for forandringsprocessen.

- For at understøtte de grundlæggende værdier har alle ledere og medlemledere en løn, som er delvist baseret på individuelt aftalte resultatomål.

Kundeorientering og medarbejderinvolvering

Skolen har arbejdet med strategi i otte år og har i dag en systematik til at arbejde med strategiudvikling og forankring af strategien decentralt. Alle områder udarbejder hvert andet år en strategiplan med udgangspunkt i den institutionelle strategi.

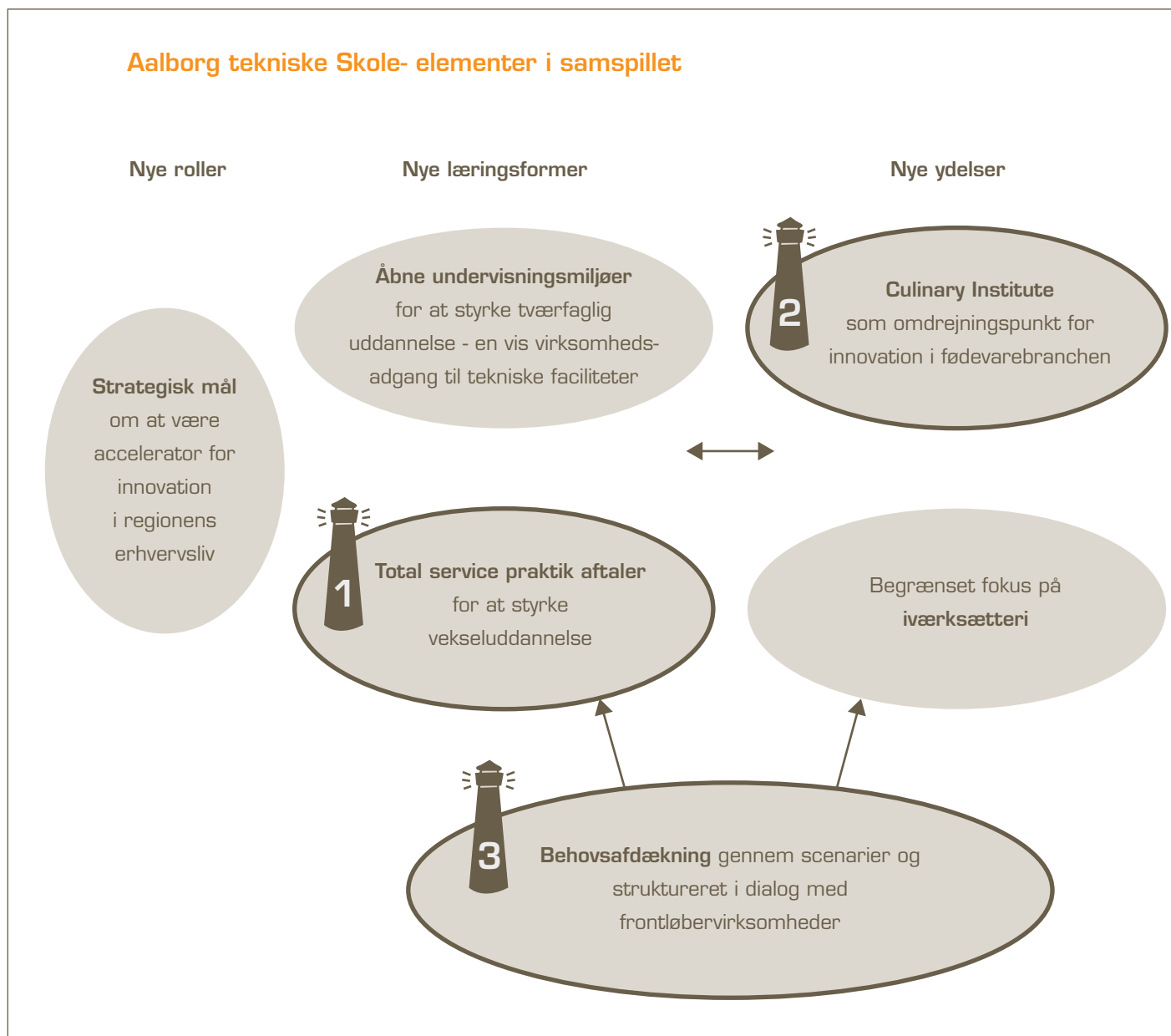
Udgangspunkt for strategiarbejdet er:

- Fremtidsværksteder, hvor 90-100 elever diskuterer i fokusgrupper
- Hvert andet år inviteres lokale virksomheder til diskussion. Der inviteres et bredt udvalg af små og store virksomheder, produktions- og servicevirksomheder,
- Viden fra direktionens deltagelse i erhvervs- og udviklingsfora inddrages
- De lokale uddannelsesudvalg inddrages i processen
- Fra hvert område samles direktion, chefer og lokale ledere og medarbejdere (ca. 25 personer) og diskuterer fokuspunkter i strategien på grundlag af de indspil, de har fået fra indspilsfasen.

Efterfølgende udarbejder ledelsen strategien hen over 3-4 dage. Den overordnede strategi er direktionens væsentligste styrings- og udviklingsredskab. I dag er det at arbejde strategisk og få koblet strategi til daglige prioriteringer og indsatsområder forankret i hele organisationen. Det understøtter decentraliseringsmodellen, fordi alle trækker på samme hammel.

4. Samspil med erhvervslivet – god praksis på Aalborg tekniske skole

Aalborg tekniske Skole- elementer i samspillet

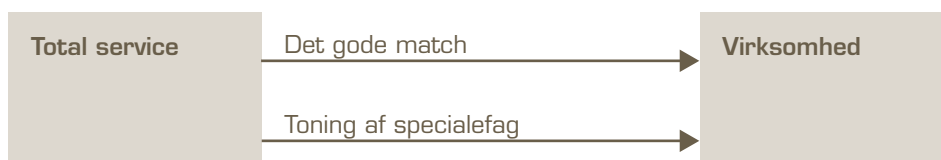


= Fyrtårn. Områder hvor Aalborg tekniske skole har udviklet særligt innovative samspilsformer



PraktikTak - total service for virksomhederne

Virksomhedspraktikken er omdrejningspunktet for eud-uddannelserne og uddannelsen af den fremtidige faglærte arbejdskraft. Større krav til effektivitet i virksomhederne, større grad af specialisering i nogle virksomheder og udliciteringer er alt sammen eksterne forhold, der i de senere år har vanskeliggjort etableringen af det nødvendige antal praktikpladsaftaler sammenholdt med elevvolumen på eud-uddannelserne og branchernes forventede efterspørgsel efter faglært arbejdskraft. Det stiller krav til skolernes indsats og samarbejde med de lokale virksomheder. Det er på den baggrund, at Aalborg tekniske skole har sat turbo på praktikpladsaftalerne gennem initiativet PraktikTak



PraktikTak – vi er til for virksomhederne

PraktikTak blev igangsat i efteråret 2001. Udgangspunkt for praktikpladstiltaget PraktikTak har været:

- Det skal være nemt at indgå en praktikpladsaftale for virksomhederne.
- Virksomhederne skal se nytteværdien i at tage elever både på kort og lang sigt.

Sammenhæng i indsatsen – et forsikringsprincip

Skolen har som udgangspunkt valgt at definere praktikpladsindsatsen som en strategisk skoleindsats. Det har betydet, at alle finansielle midler til praktikpladsindsatsen er samlet centralt og styret af teamlederen for praktikpladssamarbejdet. Det gælder både AER-midler til særlige projekttinitiativer for arbejdsmarkedets parter og præmiemidlerne ved indgåede uddannelsesaftaler. Modellen bygger på et forsikringsprincip. Pengene går til de områder, hvor behovene er. Modellen afviger væsentligt fra eksisterende praksis på mange skoler og har medført en mere dynamisk og behovsstyret indsats. Skolen har ansat to praktikpladskonsulenter for skolens seks hovedindgange. Deres primæropgave er servicering af virksomheder i forbindelse med alle forhold vedrørende praktikpladser.

PraktikTak – total servicering

PraktikTak har til formål at kunne tilbyde totalservicering til virksomhederne med udgangspunkt i den enkelte virksomheds behov. Når virksomheden besøges, præsenteres forskellige kontraktformer, f.eks. kombinationsaftaler, hvor flere virksomheder sammen kan indgå en aftale om en elev. Det giver fleksibilitet, hvis en virksomhed kun dækker et af uddannelsens områder, eller kun har åbent i en afgrænset del af året. Alle konsulenter har bærbar PC, så elektronisk udfyldelse af aftaler kan ske ude på virksomheden uden at virksomheden belastes af de administrative krav. Det betyder meget for nogle af mikro-virksomhederne, som både en lille fødevarer virksomhed og en servicevirksomhed fortæller om.

” Vi sælger ikke vaskepulver, men opbygger langvarige relationer”

Alle praktikpladskonsulenter er på delvis resultatløn ud fra individuelle mål for aftaleindsatsen. Resultatmålene har fokus på at skabe et samarbejde, der har et langvarigt sigte. Konsulenterne har forskellig baggrunde. Nogle har baggrund som sælgere, andre har baggrund i faget eller som jobkonsulent. Det væsentligste er, at de ser sig som en servicefunktion for virksomhederne. Konsulenterne har gennemgået en fælles intern uddannelse. Den har omfattet lovbestemmelser og muligheder, kontaktskabelse og kontaktopbygning, opfølgning, kontraktindgåelse, konflikthåndtering samt brug



af statistik og IT værktøjer i det opsøgende arbejde. Den viden, som skolen har opbygget på området, har ført til, at skolen sammen med Aalborg Handelsskole har udarbejdet en håndbog om god praksis i det praktikpladsopsøgende arbejde. Konsulenterne og teamlederen udarbejdet fælles materiale, som de anvender i forbindelse med det opsøgende arbejde.



For de små virksomheder kan det være svært at finde den fornødne tid til selv at udvælge den rigtige elev. I tæt samspil med faglærerne går skolen ind og hjælper med at matche elev-virksomhed som en slags forlænget HR funktion for virksomheden. Det gode match skaber motivation for at blive ved med at være oplæringsansvarlig - og det reducerer tvistigheder.

Mange af regionens virksomheder inden for f.eks. byggeri og jord til bord har store sæsonudsvingninger. Her betyder det noget, at skolen går ind fleksibelt og kan tilrettelægge placering af praktikopholdene, når virksomhederne har mest brug for eleverne. Det gavner virksomhederne - og eleverne lærer mere.

Sammenhæng mellem praktik og teori – faglig toning og brug af elevplan

Skolen tilbyder også assistance i forbindelse med faglig toning af for eksempel specialefag på hovedforløb. Det er især de mere videnintensive virksomheder, der tager imod dette tilbud. For de virksomheder, som udnytter denne mulighed, er der stor tilfredshed, fordi virksomhederne får mere udbytte af eleven, når den nyeste teori og praksis kobles. Teamlederen for PraktikTak forventer, at i takt med at flere virksomheder begynder at bruge det fælles IT uddannelsesplanlægningsværktøj *Elevplan*, vil flere mestre få øjnene op for, hvordan mulighederne for faglig toning på hovedforløbet kan bidrage til fornyelse i virksomhedernes processer.

Selv om skolen gør meget for at sikre matchet mellem virksomhed og elev, så kan der opstå tvistigheder. Skolen går ind som en aktiv medspiller for at få løst problemerne. Man søger så vidt muligt også at lægge et virksomhedsbesøg ind i starten af et praktikforløb for at *"fornemme lugten i bageriet og for at sikre, at brødene ikke brænder på"*.



Culinary Institute of Denmark



Vision:

Culinary Institute of Denmark skal være centrum for det sunde og sanselige måltid som fundament for god livskvalitet

En vision bliver til virkelighed

Visionen for Culinary Institute har været at skabe et centrum for innovation inden for fødevarerindustrien fra jord til bord med gastronomi som omdrejningspunkt og med udgangspunkt i de produkter, der er særegne for regionen.

Baggrunden for igangsætningen af National Culinary Institute er flerfoldig:

- Aalborg tekniske skole har fungeret som en af landets to vigtigste skoler for kokke-tjener faget i mange år. Skolen dækker de fleste uddannelser inden for Jord til bord. Per Mandrup, der leder Culinary Institute, er samtidig en central drivkraft i de nationale og skandinaviske kokkemesterskaber som teamleder for det nationale hold af mesterkokke. Det har skabt et stort nationalt netværk, og det er et af fundamenterne for, at Culinary Institute meget hurtigt har kunnet igangsætte aktiviteter.
- Allerede under den tidligere regering var Aalborg tekniske skole sammen med forskellige regionale aktører langt i udviklingen af et koncept for et Center for Gastronomi. Initiativet blev lagt på hylden, da det politisk blev besluttet, at et eventuelt initiativ "Måltidernes Hus" skulle lokaliseres i København. Der har siden hen været en regional vilje til at få etableret et Videncenter for Gastronomi, hvis mulighederne skulle byde sig.
- Direktionen har været på et studiebesøg for et par år siden, hvor de besøgte Culinary Institute uden for New York. Besøget var med til at genoplive ideen om et Center for Gastronomi som udvikling for hele fødevareræddikæden, ikke mindst efter at ideerne om et Måltidens Hus var gået i vasken efter en meget lang ideudviklingsfase.

- Lukningen af slagterierne og en regional nyorientering om udvikling af fødevarerhvervet gennem oplevelse og produktkvalitet på *Nordjysk* blev et *Window of Opportunity* for Aalborg tekniske skole
- Vækstpakken for Nordjylland har udpeget turismeindustrien og fødevarerhvervet som potentielle vækstområder under et samlebegreb *Oplevelsesøkonomi*.
- Regionen har en latent styrkeposition i koblingen mellem turisme og fødevarer. Culinary bygger på koblingen af regional specialisering og mediemæssig bevågenhed som grundlag for regional innovation og vækst gennem en synliggørelse af de råvarer, der er særegne for regionen. Produktudvikling skal ske med gastronomi som omdrejningspunkt i hele fødevareræddikæden fra *jord til bord* og med udgangspunkt i det netværk af mesterkokke, der er opbygget gennem de nationale og skandinaviske kokkemesterskaber.

Opstart på Culinary Institute of Denmark

Etablering af instituttet

Forberedelser til centret blev igangsat i august 2005. Forberedelsesperioden har været kort blandt andet belært af erfaringerne fra Måltidets Hus. Per Mandrup, daglig leder af centret, har valgt, at Culinary Institute skulle gå hurtigt i luften. Strategien bygger på, at centret skal udvikle sig dynamisk gennem eksisterende netværk og den respons og de kontakter, der bliver skabt i centrets første fase. Skolen har igennem sine kerneaktiviteter et omfattende netværk både inden for gastronomi og også til forsknings- og udviklingsmiljøer inden for gastronomi, design og produktudvikling af fødevarer. Netværket omfatter en række danske og nordiske mesterkokke, Norwegian Culinary Institute i Stavanger, Culinary Institute of America i New York og San Francisco, Aalborg Universitets Institut for Design og Arkitektur samt Den Kongelige Veterinær og Landbohøjskole (specielt inden for molekylærgastronomi og produktudvikling).

Centret fik det mediemæssige startskud i januar 2006, da prins Joachim, som er protektor for kokkelandsholdet, besøgte skolen i forbindelse med et støttearrangement for de 16 mesterkokke på kokkelandsholdet.

Brancheskoler på Aalborg tekniske skole

Culinary Institute er en af en række brancheskoler, som Aalborg tekniske skole planlægger at etablere over de kommende år. Brancheskolerne bliver etableret af to årsager:

- En kundeanalyse fra 2005 af skolens image lokalt viste, at eleverne er glade for at gå på skolen, men at de oplever, at ordet teknisk skole har en negativ klang sammenholdt med de akademiske institutioner. De identificerer sig med et fag og en branche og ikke en institution.
- Varemærket teknisk skole er ikke et godt brand i relation til samspil med virksomhederne om kompetenceudviklings- og innovationsydelser, som ligger højere oppe i værdikæden. Mange virksomheder forbinder ikke skolens kompetencer som partner i forandringsprocesser og udvikling.
- Brancheskolebegrebet kan give større synlighed hos en bestemt erhvervs målgruppe om de aktiviteter på skolen, der er af særlig betydning for denne målgruppe.

Aalborg tekniske skole arbejder endvidere med at udvikle branchebegrebet. Med TEKO i Herning som forbillede er det tanken at udvikle uddannelser og aktiviteter, der retter sig mod hele værdikæden på et bestemt område. På autoområdet kan det f.eks. være alt fra produktion af komponenter, reparation og salg. Tanken er at fokusere på, hvordan markedet opfatter produktet og ydelsen og lade dette gennemsyre, hvordan skolen arbejder med kompetenceudvikling rettet mod de forskellige dele af værdikæden.

Skolen satser i første omgang på brancheskoler inden for gastronomi, autoområdet samt grafisk IT og medier.

Målgruppe og grundlag

Culinary Institute henvender sig til professionelle inden for hotel-, restaurations- og fødevarerbranchen. Hertil kommer virksomheder og private, der interesserer sig for fødevarer og madkultur. Omdrejningspunktet for centrets virke er gastronomi, – det vil sige samtænkning af mad, æstetik og rum med vægten på de sunde råvarer – specielt det nordiske køkken.

Det er forventningen, at centret vil indgå i specifikke udviklingsprojekter finansieret under den nordjyske vækstpakke. Herudover vil centret blive finansieret dels via en diplomuddannelse, som skal udvikles i samarbejde med Aalborg Universitet (Arkitektur og Design) og endelig via centrets videnformidlingsaktiviteter og *Café Samarbejde*. I takt med, at centret

får opbygget yderligere netværk og får indsamlet respons om behov fra forskellige målgrupper, skal centrets ydelsesprofil udvikles. Medarbejdere fra centret forventer, at de også vil indgå i produktudvikling for branchen i samarbejde med netværkspartnere - som for eksempel KVL.

Faciliteter – et gastronomisk teater

Det fysiske omdrejningspunkt for Culinary Institute er et gastronomisk teater med plads til op til 180 personer på tilskuerpladserne med et specialfremstillet Molteni komfur - det største i Danmark. Der er undervisningskøkkener bygget op som køkkenøer. Herudover er der møderum og restauranter. Culinary Institute er understøttet af en avanceret IT ledteknologi, der muliggør transmission direkte via Internet eller lagring af digitale filmsekvenser i Institutets videndatabase til senere brug som sourcemateriale på grunduddannelser eller i efteruddannelse.



Det er sovsen der binder os sammen

Cafe samarbejde er et tilbud til virksomheder, som ønsker at styrke det interne samarbejde i en virksomhed. Det gælder for eksempel i forbindelse med lederskift eller en sammenlægning af to afdelinger. Under mottoet "Det er sovsen der binder os sammen" bliver deltagerne i forberedelsen og tilberedning af et måltid sat sammen i en anderledes samarbejdssituation. Tilbuddet skræddersys målgruppen, for eksempel kan der kobles en psykolog på, hvis der er behov for at få fokus på, hvordan en gruppe samarbejder og kommunikerer med hinanden. Der kan være op til 100 deltagere i et arrangement. De foreløbige erfaringer peger på, at cafe samarbejde både bliver brugt til at ryste medarbejdergrupper sammen for eksempel i forbindelse med de kommunale sammenlægninger og som et redskab i konfliktløsning.

Netværksskabelse og branding

Som opstart har centret allerede afholdt og har planlagt en række aktiviteter, som primært har til formål at skabe netværk til samarbejdspartnere og kunder, mediebevågenhed og et brand som grundlag for Culinary Institute fremtidige virke.

I begyndelsen af marts er der planlagt en aften i køkkenet med kokken Nikolaj Kirk. Der er også planlagt et kursus specielt rettet mod virksomheder i hele fødevarerbranchen med pressebureauet PressCom. Kurset fokuserer på, hvordan virksomheder fra *jord til bord* kan bruge pressen som et aktiv i virksomhedsudvikling. Hvad enten det er restauranter eller fødevarerproducenter, kan det være svært at få fortalt sine historier og solgt sit budskab så det når ud. Der er planlagt et chokoladecirkus med Morten Heiberg, som for nylig har udgivet kogebogen ”Mad eller Kylling”, og som er indehaver af Heibergs Dessertcirkus kommer også i arenaen med en aften om chokoladeoplevelser. Centret har haft forespørgsel om et kursus om iværksætteri specielt rettet mod gastronomiområdet, da man erfaringsmæssigt ved, at mange unge kokke har drøm om at starte egne virksomheder. Endelig har centret planer om at kunne tilbyde konsulentytelser om produktudvikling/ og produktforædlingskurser ikke mindst for småproducenterne og i samarbejder med Culinarys netværk fra for eksempel KVL.

Mange af de planlagte afteninitiativer retter sig bevidst mod private forbrugere. Centret vurderer, at forbrugernes præferencer og krav er en væsentlig drivkraft for innovation i hele fødevarer værdikæden med oplevelse, den gode smag og de sunde råvarer som omdrejningspunkt..



Behovsafdækning i frontløber- virksomheder og brug af scenarier

Aalborg tekniske skole har inddraget fremtidsscenarier og trendspotting, når det gælder om at tilpasse uddannelserne til fremtidens behov. Skolen er meget fokuseret på at være på forkant med de kompetencer, som virksomhederne kommer til at efterspørge i fremtiden.

I forbindelse med 200 års jubilæet i 2005 udarbejdede skolen scenarier for skolens rolle i region Nordjylland i 2015 med basis i regionens nuværende erhvervsstruktur. Scenarierne tager udgangspunkt i tre megatrends – individualisering, immaterialisering og globalisering. Herefter beskriver scenarierne, hvordan disse trends kan komme til at påvirke den regionale erhvervsudvikling inden for skolens fagområder.

I scenarierne er skolen for eksempel drivkraft for innovation inden for fødevarer – fra *jord til bord* både i kerneydelserne og på øvrige ydelsesområder. Produkter og serviceydelser inden for fødevarerækæden skal sættes ind i en anden kontekst gennem gastronomi og sundhed som samlebegreb for produkt og markedsinnovationer. Etableringen af Culinary Institute i 2005 er et element i denne strategi.

Også på jern og metalområdet skal skolen være drivkraft for regionens virksomheder på proces, produkt og markedsinnovation. Derfor har skolen investeret i avanceret teknologi inden for jern og metal, som mange af regionens små og mellemstore virksomheder ikke selv har. Det er en af baggrundene for etablering af Videncenter for Aluminium etableret i 2005.

Skolen har i en årrække arbejdet med at interviewe toneangivende virksomheder inden for skolens vigtigste fag for at integrere fremtidens kompetencebehov i uddannelserne. Denne indsats vil blive yderligere systematiseret i de kommende år og som led i introduktionen af brancheskolebegrebet. Følgende elementer vil indgå i den fremtidige behovsafdækning:

- Toneangivende virksomhedslederes vurdering af kompetencebehov i dag og om tre år inden for hver af brancheskolerne. Det gælder på områder som produktion, ledelse, medarbejdere, økonomi og ny teknologi. Der udarbejdes en struktureret spørgeguide med ca. 100 spørgsmål
- Rundbordssamtaler med inddragelse af personer uden for uddannelsesverdenen for eksempel filosoffer og kunstnere.

AMU-Djursland

Erhvervsudvikling gennem skræddersyet og problemorienteret efteruddannelse

1. Fakta om AMU-Djursland

Fakta

- AMU-Djursland er en mindre selvejende institution, der primært fungerer som et efteruddannelsescenter. Opkvalificering af ledige hos AMU-Djursland sker kun i begrænset omfang, da institutionen arbejder målrettet med kompetencer, der kan bruges direkte i virksomhederne – altid i et tæt samarbejde med de involverede virksomheder.
- AMU-Djursland har en samlet omsætning på 35-40 mio. kr. – en indtjening, der fordeler sig indenfor tre primære brancheområder: Transport & Logistik, Metal & Svejsning samt Organisation & Medarbejderudvikling.
- Der er ca. 120 årselever på AMU-Djursland – en tredjedel af disse kommer fra transport- og logistikområdet. Herudover er der ca. 5000 kursister på det køretekniske område.
- Kun ca. 25% af kunderne ved AMU-Djursland kommer fra lokalområdet, og det drejer sig primært om brancheområdet transport- og metalindustrien
- AMU-Djursland har ca. 50 fuldtidsansatte – men trækker også på time-lærere ude fra.
- AMU-Djursland har en flad organisationsstruktur, der bygger på selvstyrede grupper, med høj grad af medarbejder involvering. Organisationen benytter EFKM modellen.



Fakta

AMU-Djursland er kendt for sit køretekniske anlæg, hvor erhvervschauffører fra hele landet har benyttet AMU-Djurslands kurser. En omlægning af tilskudsregler til det køretekniske område har imidlertid betydet, at AMU-Djursland har mistet sit tilskud til de køretekniske kurser. Gennem 1980'erne og 1990'erne har AMU-Djursland været garanteret for gennemførelsen af køreteknik for erhvervschauffører i AMU-systemet. Køretekniske kurser udbydes således i dag på almindelige konkurrencevilkår – og AMU-Djursland konkurrerer nu på normale markedsvilkår



2. Baggrund

Regionale udviklingsbetingelser

- Djursland er generelt et udkantsområde, der er præget af et lavt uddannelses- og indkomstniveau – selvom der reelt kun er ca. 40 km til Århus.
- Erhvervsstrukturen på Djursland udgøres af mange små og mellemstore virksomheder indenfor de traditionelle erhverv – specielt når det gælder maskinindustrien, jern- og metal og transport – hvor der er observeret en del virksomhedslukninger de sidste år. Størstedelen af virksomhederne er ejerledet.
- Det er således ikke tilfældigt, at AMU-Djursland har valgt at fokusere på netop Transport & Logistik, Metal & Svejsning samt Organisation & Medarbejderudvikling. Djursland er traditionelt et transportområde med mange små og mellemstore vognmænd, og der er ligeledes en del mindre og mellemstore jern- og metalvirksomheder på Djursland.



- Når det gælder fokusområdet omkring organisation og medarbejderudvikling er området opstået af to primære grunde. Dels er der en stigende efterspørgsel. Dels har AMU-Djursland traditionelt haft nogle meget kompetente undervisere inden for dette område.
- På den måde er AMU-Djurslands brancheområder udsprunget ud fra lokale behov og har derved, gennem en specialisering ved AMU-Djursland, også udviklet sig til at udgøre kerneydelser, som i dag udbydes nationalt
- AMU-Djursland befinder sig i en konkurrencesituation i forhold til f.eks. Grenå Tekniske Skole, Grenå Handelsskole og til dels Randers tekniske skole – der er lokaliseret i nærområdet. For at undgå unødige konkurrence og spild af ressourcer har institutioner indgået et samarbejde på tværs af skolerne – Djurslands Uddannelses ??? Samarbejde (DUS) – hvor der sker en formel og uformel afklaring samt koordinering mellem institutionernes uddannelsesudbud.

3. Strategi

Fælles HR-afdeling for SMV'er

Et kompetencecenter for erhvervslivet

AMU-Djursland har som overordnet mål, at de vil styrke deres rolle som kompetencecenter for erhvervslivet i fremtiden. *"Mangel på klart politisk mål for AMU-centre skaber frihed til at definere vores egen rolle. I dag ser vi mere os selv som et erhvervspolitisk instrument, frem for et element i et uddannelses- eller arbejdsmarkedssystem. Vores strategi er at udvikle vores rolle som kompetencecenter for virksomhederne"*, udtaler direktør Arne Pedersen.

En aktør, der kan sparke virksomhederne i en positiv retning

AMU-Djursland påtager sig generelt et stort ansvar over for de lokale virksomheder i forhold til at bidrage til en løbende kompetenceudvikling i virksomhederne og være den aktør, der er med til at "sparke" virksomhederne i en positiv retning. Direktør Arne Pedersen ser i den sammenhæng, at et af AMU-Djurslands mål er at udgøre en slags "fælles human ressource-afdeling" for de små og mellemstore virksomheder i lokalområdet.

At agere sparringspartner – og ikke strategirådgiver

Marketings- og uddannelseschef Liselotte Lybech supplerer med følgende: *Vi vil gerne være dem, der kender de lokale virksomheder – og så vil vi gerne være dem, der tilfører medarbejderne i virksomhederne nogle bredere kompetencer, så man er i stand til at håndtere de krav, som eksisterer i dag i forhold til at kunne omstille sig. Størsteparten af de medarbejdere, som virksomheder har her på Djursland, har ingen særlig lang uddannelse. Det betyder, at det der med at tilegne sig noget nyt for egen kraft ikke ligger naturligt for dem. Derfor ser vi os selv som en central aktør i den sammenhæng. F.eks. ser vi os selv som havende en rolle i forhold til den udvikling, der går i retning af, at faggrænser nedbrydes. Vi skal i den sammenhæng formidle en forståelse blandt medarbejdere for, "at mit arbejde er ikke bare det her. Det er også det der. Og noget af det arbejde, det deler jeg faktisk med ham ved siden af".*

I forhold til at agere "intern HR-afdeling" for virksomhederne pointerer AMU-Djursland, at de på ingen måde skal ind og arbejde konkret med strategier i virksomhederne. Dels er der nogle juridiske forpligtelser i den retning, og dels mener AMU-Djursland ikke, at de har kompetencerne til det. Men AMU-Djursland vil gerne indgå som sparringspartner – også i forhold til at adressere behovet for en strategi. Men egentlige rådgivningsopgaver i forhold til strategiudvikling overlader de til private eller offentlige rådgivningsaktører.

Refleksioner omkring institutionens rolle

Adskiller sig fra andre AMU-centre

AMU-Djursland adskiller sig væsentligt fra andre AMU-institutioner – især i den rolle de tiltænker sig selv i forhold til erhvervslivet. I den sammenhæng siger direktør Arne Pedersen bl.a. følgende om AMU-Djurslands rolle:

”Vores rolle er væsentlig i den forstand, at vi tænker i opgaverne – i virksomhedens situation og udførelse af deres opgaver – frem for, at vi tænker institutionelt i en uddannelsesverden”.

Ingen fast regionsdefinition

For AMU-Djursland eksisterer der ingen fast definition af, hvad der udgør deres regionale eller lokale område. Det varierer mellem ydelser og brancheområde. Men den særlige bevidsthed omkring de udviklingsbehov, som virksomheder står over for, kommer primært fra kendskabet til det lokale erhvervsliv.

Strategiens implikation for organisering og lærerrollen

Strategisk fokus på lærerrollen

Realiseringen af den strategiske rolle, som AMU-Djursland tiltænker sig selv i forhold til virksomhederne, har haft en række implikationer omkring organisering og de kompetencer, som lærere og konsulenter skal kunne håndtere. AMU-Djursland har derfor arbejdet meget strategisk omkring udvikling af lærerrollen og har ligeledes valgt en meget flad og dialogbaseret organisationsstruktur.

Ingen separat udviklingsafdeling

AMU-Djursland har valgt ikke at have en separat udviklingsafdeling, der tager sig af særlige udviklingsopgaver, som f.eks. at opfange nye erhvervmæssige og uddannelsesmæssige trends. Holdningen er, at en organisatorisk opdeling af udviklingsaktiviteter vil gøre det vanskeligt at operationalisere institutionens strategier og mål. Derfor har alle – lærere, konsulenter og ledelse – et fælles ansvar for udviklingsopgaver.

I relation til organiseringen forklarer marketings- og uddannelseschef Liselotte Lybech følgende i en mere praktisk sammenhæng:

”Hvis du tror, du kan gå ud og sælge et kursus i produktionsdokumentation til en virksomhed, hvor stor set alt omkring produktionen ligger som tegninger inde i hovedet på folk, så tager du fejl. Det er der, det er ret afgørende, at vi internt godt kan kalde det produktionsdokumentation, når vi sidder og taler om at udvikle nye ydelser i den retning (jf. baseret på de

trends og tendenser vi opfanger) – men når vi skal omsætte det til virksomhederne, starter vi et andet sted. Her er det afgørende, at vi går ud i en kvalitativ dialog. For hvor er kunden reelt henne? Det er centralt for os, at vi i fællesskab kan spare omkring disse ting. Hvis f.eks. udvikling, markedsføring og undervisning var skilt ad, ville der ikke være denne naturlige bro mellem det at opfange behov og omsætte dem til noget, som virksomhederne kan bruge”.

4. Samspil med erhvervslivet – god praksis hos AMU-Djursland

AMU-Djursland og de seks elementer i et stærkt samspil

Nye roller

AMU-Djursland
ser sig selv som
**regional
erhvervs-
fremmeaktør**

Nye læringsformer

De **særlige læringsmiljøer**
betyder mindre for samspillet,
dog haves særligt køreteknisk
anlæg

Nye ydelser

HR-sparringspartner
for virksomhederne



Virksomhedstilpasset og
problemorienteret
efteruddannelse

Iværksætteri indgår ikke i
strategi og indsats



Den gode leverance – læreren som
konsulent, udvikler og planlægger



= Fyrtårne: Områder, hvor AMU-Djursland har udviklet særligt innovative samspilsformer



1 Problemorienteret efteruddannelse

Lærerpraktikken fast element i alle kurser

AMU-Djursland leverer altid virksomhedstilpassede ydelser og aldrig standardydelser. Et væsentligt element i den virksomhedstilpassede ydelser er, at den tager udgangspunkt i de aktuelle problemer, som virksomhederne oplever. Et af redskaberne til at identificere de relevante problemer er blandt andet lærerpraktikken. Lærerpraktikken gennemføres af underviseren ved alle kursusforløb. Det er væsentligt med hands-on erfaring, erfarer underviserne. Som eksempel fortæller underviser/lærer Ole Hoe Bendixen om, hvordan han f.eks. for nylig skulle udvikle et efteruddannelsesforløb i en virksomhed, der ønskede at indføre LEAN-produktionsmetoden. Han beskriver sin arbejdsmetode omkring praktik og undervisning således:

"Jeg går ud i virksomheden og følger, hvor ordrer kommer ind, og hvor de kommer ud. Får et indtryk af, f.eks. hvor rodet der er?, hvordan folk snakker sammen?, hvordan er organiseringen? Hvordan er stressniveauet? Det er væsentligt at gå og snakke lidt med folk. Spørge ind til ideer. Hvordan ledelsen f.eks. tager ideer? Når jeg så kommer hjem, så prøver jeg at sige: Hvad er det så for en undervisning, der skal til, for at der kan ske en holdningsbearbejdning, så virksomheden er i stand til at indføre LEAN?. Fordi, det er altid 80% holdning, og resten, det er værktøjer. Og så skruer jeg sådan et forløb sammen".

Stor del af undervisningen foregår ude i virksomheden

De eksempler, som opfanges af læreren under praktikken, benyttes som eksempler i undervisningen. Der er ligeledes en stor del af undervisningen, der foregår ude i virksomheden. Underviserne oplever f.eks., at det er centralt at undervise i produktionen, når det er der problemstillingerne opleves og udfolder sig. I forhold til praktikforløbet siger uddannelseskonsulent Per Havshøj ligeledes:

"Mange af vores kunder kan godt li', at vi har involveret os på den måde. De oplever, at vi jo har udviklet noget specielt til dem. Det er ikke bare noget, vi har fundet på. Det er specifikt udviklet til dem. Og så giver praktikforløbet så meget input til undervisningen i og med, at vi får en fornemmelse for deres hverdag og udfordringer".

Mange af de problemorienterede efteruddannelseskurser, som AMU-Djursland afholder, har karakter af holdningsbearbejdende kurser. Det kan f.eks. være håndtering af stress, temaarbejde eller kurser, der søger at overkomme mere kulturelle eller organisatoriske barrierer for at igangsætte en

forandringsproces i virksomheden. Kurserne er en kombination af AMU-moduler med virksomhedstilpassede delydelser, som virksomhederne betaler et konsulentbidrag for på mellem 650-800 kr. i timen. Virksomhederne er generelt meget villige til at betale – og indtægter via konsulentbidrag udgør en væsentlig del af institutionens indtjening

Dialogpartner med virksomhederne

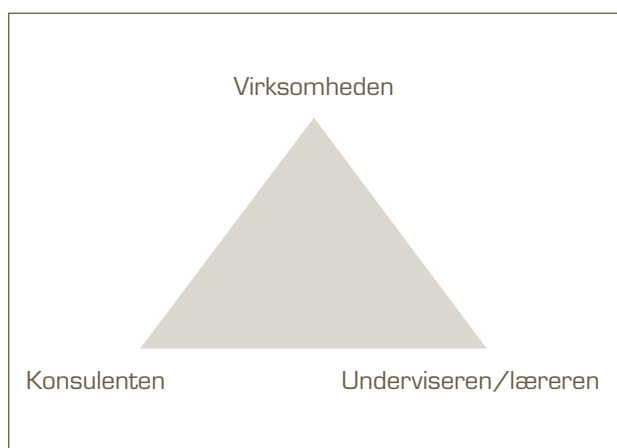
I forhold til den tætte virksomhedsdialog – som denne type af ydelser kræver – pointerer uddannelseskonsulent Per Havshøi følgende sammenhæng:

”De virksomheder, som vi er i kontakt med, vender ofte tilbage mange gange. Det er vigtigt for dem, at de kan henvende sig til nogen og have en dialog uanset problemet – og vi oplever, at det, at virksomhederne altid får et svar hos os gør, at de bliver ved med at dukke op. Vender tilbage. For de, der alene udbyder kurser fra deres kursuskatalog, de har jo ikke mange af den slags kurser, vi laver. Hvor finder du f.eks. kurser inden for introduktion af nye medarbejdere? Ingen steder her i området i hvert fald”.

Hvis en virksomhed efterspørger kurser eller kompetencer, som AMU-Djursland ikke besidder, henter de enten undervisere ind ude fra eller henviser til en anden udbyder, der kan løse opgaven.

Tæt dialog mellem virksomhed, underviser og konsulent

AMU-Djursland påpeger, at det er centralt, at der er en tæt dialog mellem virksomhed, underviser/lærer og konsulenten for at være i stand til at levere en virksomhedstilpasset efteruddannelse.



I forhold til den tætte dialog siger underviser/lærer Ole Hoe Bendixen følgende om forskellen mellem AMU-Djursland og andre større skoler:

"De store steder - hvor du har et konsulentforum og et underviserforum - der skal de jo igennem hele hierarkiet for at få en underviser med ud til virksomhederne - og ofte orker de det ikke hver eneste gang. Fordi mange steder får underviserne f.eks. bare at vide: "Du skal undervise i det og det, klokken det, den dag". De er ikke med ude i virksomheden inden. Og så skal de til at finde ud af, hvad der skal være Ø-timer, P-timer eller I-timer. Og det bliver et være bureaukrati. Det kører vi ikke med".





Den gode leverance

Læreren som udvikler, konsulent og planlægger

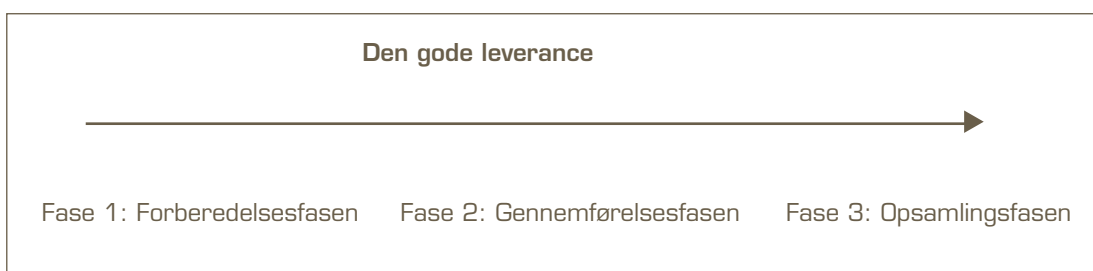
AMU-Djursland har satset massivt på at udvikle både deres lærerrolle og den måde de arbejder med at levere deres ydelser. Udviklingen af lærerrollen er sket med et bevidst mål om at styrke kvaliteten og sammenhængskraften i deres ydelser overfor virksomhederne.

Konkret startede initiativet omkring udvikling af lærerrollen med at kortlægge, hvilke typer af lærerkompetencer, som AMU-Djursland selv kunne se blev efterspurgt af virksomhederne. Herefter udviklede de en stillingsprofil for institutionens lærere. Af stillingsprofilen fremgik det, at lærerne, ud over at undervise, også skulle fungere som *udviklere, konsulenter og planlæggere*. AMU-Djursland har siden da arbejdet målrettet på at tilføje alle lærere de tre "ekstra" kompetencer. I forhold til lærerrollen siger marketings- og uddannelseschef Liselotte Lybech følgende:

"På det område adskiller vi os meget fra de andre skoler. Med de nye krav til vores lærere bliver vores måde at arbejde på meget anderledes. Og jeg tror, at det er det, der gør, at vi i dag har den store samhørighed, når det gælder undervisning, udvikling og markedsføring. Når lærerne også skal fungere som udviklere og som konsulenter, har vi et fælles ansvar. Det er selvfølgelig altid nemmere, når man kun er 20 lærere, som vi".

Den gode leverance

Udviklingen af lærerrollen blev igangsat for 6-7 år siden i forbindelse med et internt projekt under navnet "den gode leverance". Konceptet går ud på, at lærerne skal blive bedre til at levere ydelser af høj værdi for virksomhederne, hvilket kræver, at der arbejdes systematisk med at opstille fælles mål og succeskriterier formuleret af både underviser og virksomhed som led i leverancen. Den gode leverance består af 3 faser, der ses på nedenstående illustration:



AMU-Djursland har økonomisk ikke mulighed for at levere alle dele af den gode leverance i henhold til de tilskudsregler, der gælder. Men virksomheder betaler, som skrevet tidligere, gerne de ekstraydelser – de figurer således som konsulentydelse. Timelønnen ligger et sted mellem 650-800 kr. i timen. Indtægter via konsulentbidrag udgør en væsentlig del af institutionens indtjening

Forløbet i den gode leverance

1. Konsulenten – eller konsulent og lærer – tager den første kontakt med virksomheden.
2. Konsulent og underviser mødes med virksomheden og afklarer virksomhedens behov og problemer samt AMU-Djurslands mulighed for at tilbyde de ønskede ydelser. Som udgangspunkt foregår dialogen med ledelsen, men AMU-Djursland kræver ligeledes at få en medarbejderrepræsentant med, da det er centralt at have medarbejdernes opbakning til initiativet.
3. Underviser og virksomhed definerer mål og succeskriterier for ydelsen. Gensidige forventninger, mål og rollefordeling drøftes og justeres gennem dialog med virksomheden. Ved længerevarende kursusforløb udnævnes en ankermand fra virksomheden.
4. Praktikophold gennemføres af underviseren ved alle kursusforløb. Underviseren afdækker virksomhedskultur, holdninger, processer og forretningsmodel i virksomheden. Praktikken skaber endvidere et tillidsforhold mellem kursister og underviser. Længden af praktikken er afhængig af, hvad den enkelte underviser har behov for (1-3) – især i forbindelse med holdningsbearbejdende kurser. Praktikopholdet kan både have karakter af observation og deltagelse hos underviseren.
5. Ved længerevarende forløb afholdes et informationsmøde inden igangsættelse af kursus
6. Opfølgningen sker i forhold til de mål, der er opstillet for forløbet. Det kan til tider være nødvendigt at minde ledelsen om den forpligtelse de har den videre proces. Ledelsesopbakning og -involvering betyder meget for succes, mener AMU-Djursland.

Ledelsens opbakning er central

AMU-Djursland sikrer sig altid ledelsens opbakning og commitment i forhold til de ydelser, de leverer, og den opfølgning det kræver af virksomheden. I den sammenhæng siger marketings- og uddannelseschef Liselotte Lybech:

”Det er centralt med ledelsens opbakning. Man kan jo f.eks. ikke indføre teams, hvis man som ledelse ikke forholder sig til, hvad der er ledelsens rolle i den sammenhæng. Man kan heller ikke indføre produktionsoptimering, hvis man ikke ved, hvad det er folk skal følge op på, og hvordan ønsker vi at håndtere den opfølgning”.

Underviser/lærer Ole Hoe Bendixen fortæller ligeledes, at han godt kan finde på at smutte forbi virksomheden i ny og næ efter et undervisningsforløb, hvis han har på fornemmelsen, at virksomhedsledelsen sløser med at følge op på processer og mål, der blev sat under forløbet. *Så får de lige en reminder*, siger han.

Uddannelse af lærerne

- Hver lærer har i gennemsnit 5 ugers efteruddannelse om året. *"Vi har altid prioriteret efteruddannelse højt. Det er en del af det at være på forkant. Lærerne er gode til at opfange, hvad der rør sig i virksomhederne – og de er gode til at bringe det i spil internt"*, udtaler direktør Arne Pedersen.
- Lærergruppen deltager ligeledes i efteruddannelsesaktiviteter i AMU-netværket, hvor specifikke problemstillinger i forhold til AMU-systemet varetages.
- De fleste undervisere gennemgår sidemandsoplæring i op til 1 år, før de varetager undervisning på egen hånd
- AMU-Djursland er en eftertragtet arbejdsplads og modtager en del uopfordrede ansøgninger, og opslåede stillinger søges af ansøgere fra hele landet. Folk søger til AMU-Djursland bl.a. fordi institutionen har valgt at udbygge lærerrollen og derved skabe et mere attraktivt job.

Haywood Community College North Carolina, USA

Fokus på regional vækst og iværksætteri

1. Fakta HCC



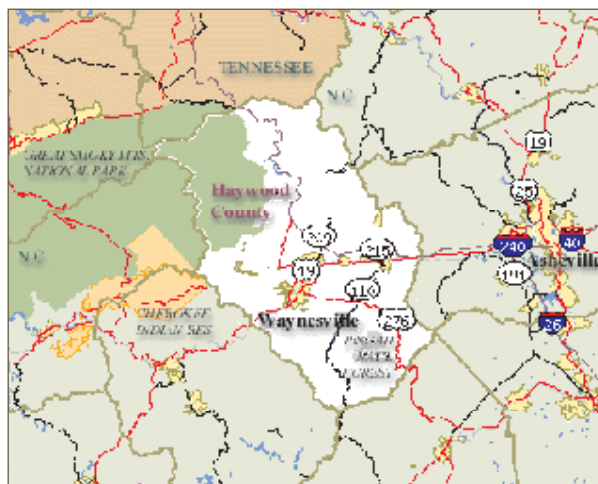
Kort over Haywood county

Haywood Community College dækker uddannelsesbehovet i Haywood County, hvor der bor ca. 56.000 mennesker.

Haywood County støder op til national parken Smoky Mountains – et seværdigt naturområde, der tiltrækker mange turister.

Haywoods erhverv udgøres primært af turisme og fremstilling fulgt af landbrug og serviceerhverv.

Den største virksomhed i Haywood County er Blue Ridge Paper Products Inc., som har to fabrikker i lokalområdet.



Community Colleges – en vigtig aktør i regional udvikling

Et samlet erhvervsuddannelsessystem

I USA ligger hovedansvaret for implementering og overvågning af landets uddannelsessystem, herunder voksenuddannelse, hos de enkelte delstater og lokalregeringer. I forhold til udbud fungerer "community college" systemet som en kombination af vores tekniske skoler og handelsskoler og AMU systemet. Der eksisterer således et samlet erhvervsuddannelsessystem, idet community college systemet både tilbyder en række 2 årige "Associate Degrees" og i nogle tilfælde også fire års BA programmer. Sammenholdt med det danske system er der langt flere deltidsstuderende (63%), da mange arbejder, mens de studerer.

Spiller en væsentlig rolle i regional udvikling

På trods af, at alle curricula skal godkendes af delstaten, har hvert enkelt community college stor frihed til selv at fastlægge deres curriculum, så de matcher lokale behov og uddannelsestraditioner. I tillæg anses community colleges generelt som værende en væsentlig aktør, når det gælder regional økonomisk udvikling, dvs. en aktør som i mere end en forstand – nemlig uddannelsesmæssigt - kan bidrage til at opbygge regionale kompetencer.

Høj grad af lokal forankring

Community colleges spiller også en større rolle i forhold til lokale kulturtilbud og generelle samfundstjenester og forpligtelser. Det kan f.eks. være at afholde kurser for nybagte mødre i lokalsamfundet (en slags sundhedsplejersketjeneste) eller afholde forskellige former for kulturelle begivenheder for hele lokalsamfundet, f.eks. vandreture m.m. Community colleges udfører således også andre samfundsopgaver udover at tilbyde uddannelser, hvilket gør, at de naturligt skaber tættere bånd til lokalsamfundet.

Haywood Community College

Et mindre college i en amerikansk kontekst

Haywood Community College (HCC) blev etableret i 1965 som et Industrial Educational Center med et curriculum for bare 15 studerende. I dag har HCC over 50 curricula og ca. 2600 helårsstuderende og omkring 6000 kursister. Der er ca. 150 fuldtidsansatte lærere tilknyttet HCC. Skolen betragtes som et mindre college i en amerikansk kontekst.

Især kendt for kunsthåndværker uddannelser

Haywood Community College er især kendt for sine kunsthåndværkeruddannelser, som har været med til at gøre Haywood County og nabobyen Asheville til et centrum for kultur og kunst, der tiltrækker mange turister.

HCC udbyder udover en række kunsthåndværkeruddannelser en lang række 2-årige *associate degrees* inden for f.eks. administration, elektronik, IT, byggeri, pædagogik, skovbrug, skønhedspleje m.m. Et antal af disse uddannelser kan også tages som *certificate* eller *diploma*, som typisk varer 3-4 år og fungerer som "transferprogrammer" for studerende, der ønsker at forsætte deres uddannelse på universitetet.

Stor udbredelse af on-line undervisning

HCC tilbyder herudover skræddersyede uddannelsesprogrammer for specifikke dele af arbejdsstyrken i lokalområdet. Alle uddannelser og kurser tilbydes på både dag- og aftenbasis, samt som online undervisning. Ca. 60% af alle studerende benytter muligheden for online undervisning.

Lige dele unge og voksne med erhvervs erfaring

Ved HCC – som ved en stor del af de andre Community Colleges – er der en 50/50 fordeling mellem elever, der kommer direkte fra secondary school, og voksne elever med erhvervs erfaring i eller uden arbejde. Det betyder, at der altid er et stort miks af unge og af voksne med erhvervs erfaring i klasserne, hvilket HCC oplever som en styrke.

Regional High Technology Center

Til HCC hører Regional High Technology Center, som blev etableret i 1986 og er North Carolinas første avancerede teknologicenter (advanced technology center). Centeret huser bl.a. HCC's uddannelser inden for engineering technology, telekommunikation og information systemer. Centerets primære opgave er herudover at levere udviklingsprogrammer for arbejdsstyrken (workforce development programmer), dvs. skræddersyede efteruddannelses tilbud. Derudover fungerer centeret også som en regional ressource for regionens erhvervsliv ved at tilbyde en række faciliteter som f.eks. konferencelokaler, adgang til teknisk udstyr, computerrum, m.m.

HCC's Small Business Center

Til hvert college i North Carolina hører et såkaldt "Small Business Center", der tilbyder information og kurser for iværksættere og virksomheder i vækst. HCC's Small Business Center ligger ved Regional High Technology Center.

HCC's bestyrelse og organisering

Lokale virksomheder repræsenteret i bestyrelsen

HCC's bestyrelse (Board of Trustees) består af 12 udpegede repræsentanter fra lokalområdet. Bestyrelsen udgøres af fire lokale virksomhedsrepræsentanter, der er udpeget af den lokale guvernør, fire repræsentanter fra det lokale skoleråd på HCC og fire repræsentanter fra HCC's administration. Bestyrelsen sidder for en periode på 4 år og skal godkendes af North

Carolina Board of Community Colleges. Det er skolens bestyrelse, der vælger HCC's direktør (President). Både bestyrelse og direktør skal godkendes af North Carolina Board of Community Colleges, der har det overordnede ansvar for statens community colleges

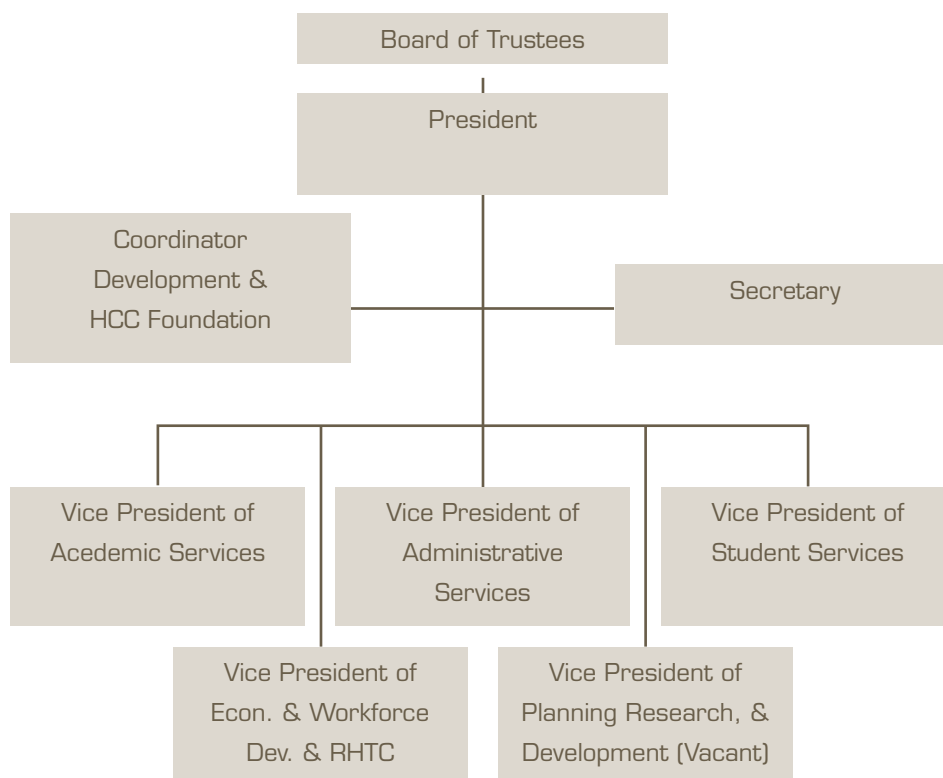
Etableret som privat fond

HCC er som alle community colleges etableret som en privat organisation (foundation), hvilket tillader skolen at søge private midler og fonde. Det betyder, at fondens midler kan bruges til at investere i inventar og projekter, der kræver særlige midler udover det, som dækkes af staten ved den faste refusion af uddannelsesmidler.

Organisering omkring funktioner og ikke fag

Administrative beslutninger, så som ansættelser, kan træffes af direktøren alene. Næste efter HCC's direktør er det vicedirektøren (Vice-president) for Academic Services, der har det overordnede ansvar for HCC's uddannelsesudbud. HCC's organisation bygger på funktioner og ikke fag, som det kendes fra de fleste danske institutioner.

Organisationsdiagram HCC



2. Baggrund

Regionale udviklingsbetingelser

Rig på natur og kultur

HCC er beliggende midt i den vestlige del af North Carolina, der er kendt for sine smukke bjerge og natur samt sit behagelige klima. Det milde klima og det rige kulturelle liv, hvad angår kunsthåndværk, musik og teater, betyder, at regionen tiltrækker både turister og sommerhusgæster samt en mængde pensionister, der slår sig ned for at nyde deres otium i staten, bl.a. fordi huspriserne er blandt de laveste i USA.

Traditionelle erhverv under pres

Den vestlige del af North Carolina går under betegnelsen "rural area" (landområde), som i denne sammenhæng betyder, at regionens erhvervsliv er præget af traditionelle erhverv, som f.eks. tekstil, møbler, maskinindustri, plastforarbejdende virksomheder og metalvirksomheder. Den øgede globale konkurrence har betydet, at regionen har mistet rigtig mange arbejdspladser inden for den traditionelle industri. Bare siden 2001 har North Carolina mistet næsten 160.000 job inden for fremstillingsindustrien – det svarer til 21% af statens samlede antal af job inden for fremstilling (American Manufacturing Trade Action Coalition (www.amtecdc.org)).

Flere eksempler på særlig erhvervssamspil blandt regionen community colleges

Der findes et universitet i regionen, Western Carolina University (WCU), der ligger ca. 80 km fra Haywood Community College i en mindre befolkede del af regionen. WCU er et mindre universitet set i en amerikansk kontekst og fremstår ikke umiddelbart ved at have særlige ydelser eller samspil med det lokale erhvervsliv. Derimod ligger der flere større community colleges i regionen, som er kendetegnede ved at være meget erhvervsrettede i deres ydelser bl.a. ved etablering af inkubator faciliteter.

Politiske og administrative udviklingsbetingelser – North Carolina Community College System

Haywood Community College fungerer under North Carolina Community College System (NCCCS), der er det tredje største community college system i USA med i alt 58 community colleges, som servicerer næsten 780.000 studerende. NCCCS har fire primære funktioner:

- Fordele refusionsmidlerne til hvert college
- Udvikle statens overordnede uddannelsespolitisk i overensstemmelse med den føderale politik

- Godkende bestyrelser ved hvert community college samt godkende curriculum
- Udvikle og administrere særlige rammeprogrammer for efteruddannelse

NCCCS strategiplan for 2003-2005 er udarbejdet med input fra en række centrale stakeholders herunder brancheorganisationer, handelskamre og private virksomheder. NCCCS opfatter sig selv som et "resource agency", hvor statens colleges bl.a. kan erhverve viden om analyser og politikområder, der er relevante i en erhvervs- og uddannelsesmæssig sammenhæng. På HCC beskrives forholdet til NCCCS som "symbiotisk – med en god dialog og fælles overordnede mål"

Udpluk fra NCCCS mål og mission:

"Support economic development through services to and in partnership with business and industry"

"To support businesses, industries and citizens in growing the North Carolina economy and to enhance the level of workforce"

"To meet increasing diverse learners' needs through innovative non-traditional and traditional programs"

Den store nedgang i statens traditionelle erhverv, så som tobak, tekstil og møbler, har haft en betydelig afsmitning på statens økonomiske udvikling de sidste årtier. NCCCS har i den sammenhæng målrettet arbejdet på at skabe gode rammer for at styrke sammentænkning mellem erhvervsudvikling, regional udvikling og udvikling af statens community colleges siden 1980'erne. Det er bl.a. sket gennem specialiserede programmer, der har som formål at styrke den økonomisk udvikling i hvert county via efteruddannelse og tilbud om konsulentbistand til virksomhedsudvikling. I den sammenhæng er der tre centrale programmer:

- The Focused Industrial Training Programme (FIT)
- The New and Expanding Industry Programme
- Small Business Center Network



The Focused Industrial Training Programme (FIT)

Mål – at sikre anvendelsen af ny teknologi

FIT programmet blev etableret i 1980 ud fra et ønske om at styrke overlevelsesheden blandt eksisterende traditionelle erhverv i North Carolina. Programmet administreres af NCCCS. Målet var og er at sikre anvendelsen af nye produktionsteknologier ved up-to-date teknologisk efteruddannelse af ansatte i de traditionelle erhverv. Efteruddannelsen er skræddersyet efter virksomhedens behov og fokuserer således på udvikling af specifikke kvalifikations- eller kompetencebehov for den enkelte virksomhed

Tilskud til skræddersyet efteruddannelse

Programmet yder tilskud til gennemførelse af skræddersyede efteruddannelsesforløb, hvor det for udbyder ikke er muligt at få afdækket alle udgifter, enten fordi der er tale om meget små undervisningsklasser, eller fordi der er tale om store udviklingsomkostninger forbundet med et meget specifikt undervisningsbehov. Programmet har ligeledes ydet tilskud til etablering af regionale Focused Industrial Training Centers (FIT centre).

Haywood har ikke eget FIT center

I dag eksisterer i alt 37 FIT centre i North Carolina. Centrene har et tæt samarbejde med de lokale community colleges. Fra 1997-2004 har FIT programmet finansieret efteruddannelse til 700 virksomheder og over 12.000 ansatte i gennemsnit pr. år (opgjort i perioden 1997-2004). Haywood County har ikke sit eget FIT center, men kan søge tilskud via FIT programmet. Det er ved HHC sket i samarbejde med Regional High Technology Center.

The New and Expanding Business Program

Primært mål – at tiltrække nye virksomheder

NCCCS administrerer og finansierer også programmet "New and Expanding Business Program". Programmet har til formål at tiltrække nye virksomheder til North Carolina ved at tilbyde dem skræddersyet efteruddannelsesservice. Programmet er målrettet virksomheder, der etablerer eller skaber mere end 12 nye arbejdspladser på et år i North Carolina. Antallet af ydelser (kurser), som virksomhederne bliver tilbudt, afhænger af det antal job de skaber i North Carolina

Symbolisk pris for services

Den skræddersyede efteruddannelse tilbydes til en symbolsk pris. Det koster USD 60-65 i registreringsafgift (registration fee) pr. deltager pr. år. Det betyder, at jo flere undervisningstimer virksomhederne efterspørger på et år jo bedre en forretning er det for dem økonomisk. NCCCS betaler differencen mellem registreringsafgiften, som virksomheden betaler, og de

reelle udgifter til at afholde undervisningen. Det er således ikke et område, som skolerne direkte tjener penge på. I mange tilfælde er der tale om forholdsvis få ansatte på hvert undervisningsforløb.

Lokalisering af en større plastvirksomhed i Haywood County

Tilbud om skræddersyet efteruddannelse er en af grundene til, at virksomheder vælger at slå sig ned i North Carolina. Problemet er dog, at nogle stater og regioner primært har fokus på det implicite virksomhedstilskud, som programmet giver mulighed for og deraf mindre fokus på udvikling af regionens arbejdsstyrke. Som en af respondenten siger: "Many states and regions just try to give companies money to attract them." Dette er ikke tilfælde ved HCC. Her har programmet for nylig været benyttet til at hjælpe en større plastvirksomhed med at slå sig ned i området. HCC er nu i et tæt samarbejde med virksomheden om adskillige efteruddannelsesforløb. HCC pointerer, at Haywood County's erhvervsstruktur og udviklingsbetingelser ikke umiddelbart virker som en magnet for lokalisering af større virksomheder.

Small Business Centre Network

Statsfinansieret iværksætterrådgivning

NCCCS har etableret et netværk af 58 Small Business Centers (SBC), hvor hvert center er tilknyttet statens 58 Community Colleges. Centrene er gradvist blevet etableret siden 1984 og er finansieret af staten. SBC er målrettet iværksættere og mindre virksomheder (under 100 ansatte), der ønsker hjælp til forretningsudvikling

Stor del af SBC services er gratis

SBC tilbyder basisrådgivning samt en række seminarer og workshops om forskellige emner af relevans for forretningsudvikling. Centret yder også rådgivning (i begrænset form) og videreformidler kontakt til andre aktører i regionen, der yder finansiering eller rådgiver omkring virksomhedsudvikling. Det er også muligt at få adgang til computer- og biblioteksfaciliteter via SBC for iværksættere og mindre virksomheder. En stor del af SBC services er gratis, men ved enkelte kurser skal der betales et mindre gebyr for deltagelse

Tæt samarbejde med HCC

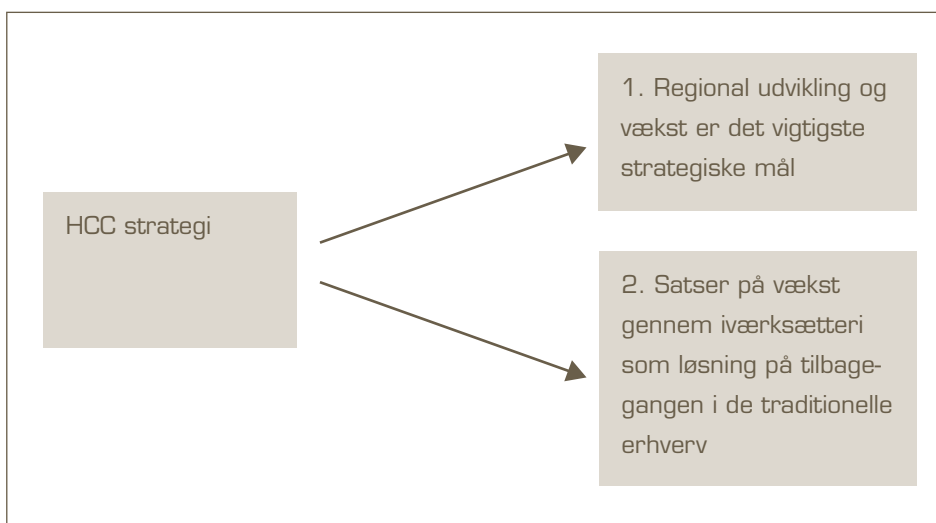
I Haywood ligger SBC ikke på HCC's område, men ligger sammen med Regional High Technology Center. Det er HCC, der betaler løn til SBC's leder. Organisatorisk har man i Haywood valgt, at lederen af Regional High Technology Center fungerer som supervisor for SBC's leder i stedet for at etablere en særskilt bestyrelse for HCC's SBC, hvilket er modellen i mange andre SBC'er i North Carolina.

3. Strategi

HCC strategi i forhold til regional udvikling – to ben

HCC's overordnede mål er at blive betragtet som et kraftcenter for regional udvikling. HCC ønsker at være en ressource, der kan benyttes til kompetenceudvikling, fælles projekter, udvikling af regionale/lokale strategier m.m. Dermed er deres mål meget bredere end "blot" at levere uddannelse.

Generelt hviler HCC's strategi på to ben:



HCC's "open door" politik

Gennem en bevidst "open door" politik har HCC har skabt sig en rolle som en naturlig partner, når det gælder udvikling af nye regionale initiativer eller analyser. HCC bliver således ofte kontaktet – formelt og uformelt - af både lokale og regionale myndigheder for uformel sparring og dialog om spørgsmål, der både relaterer sig til uddannelse, arbejdsmarkedsudvikling og erhvervsudvikling. HCC er også villige til at udfører mindre undersøgelser (eks. fokusgrupper blandt det lokale erhvervsliv) uden betaling eller komme med skriftlige oplæg omkring givne problemstillinger, der relaterer sig til specifikke regionale udfordringer. Greg Rutherford, Vice President, Economic and Workforce Development, Regional High Technology Center, HCC, pointerer vigtigheden i at stille sig til rådighed som institution. Han siger ligeledes følgende om samarbejdet på tværs af regionen:

"There are not one economic soar that makes all these people work together. There is an invisible soar – its like the invisible hand – because there really is this desire to be part of the regional development. You'll see that we have regional economic developer, state economic developer, local

economic developer and none of them fall under one chain of command but they work really hard to cooperate.”

Regional udvikling det vigtigste mål for HCC

Den store ansvarsfølelse, når det gælder regional udvikling og vækst, er også afspejlet i den selvstændigheds- og iværksætterkultur (entreprenante kultur), som præger colleges i USA. HCC opfatter i den sammenhæng etablering af nye virksomheder som det primære redskab til regional vækst efter den store tilbagegang i regionens traditionelle erhverv. Statistikker fra regionen viser, at langt den største vækst i antal medarbejdere sker i de små virksomheder. HCC har i den sammenhæng:

- Integreret iværksætteri som en del af deres curricula, så en større andel af deres studerende har forudsætninger for at starte egen virksomhed
- Udviklet et tæt samarbejde med deres Small Business Center
- Fokuseret på at udvikle uddannelser inden for områder, hvor der er særlige regionale udviklingsbetingelser, der gør det mere oplagt at starte egen virksomhed

Greg Rutherford, Vice President, Economic and Workforce Development, Regional High Technology Center, HCC udtaler endvidere i den sammenhæng at:

”Our involvement in regional development seems part of an internal thing rather than just an intellectual thing – it is more of a mission. You feel obligated and responsible to be involved in regional development and business development. Because much of what we are involved in – we don’t get paid a lot at the small colleges. Large colleges can make a business – small colleges can’t. Large colleges work on market conditions – that is big business for them. They can charge market price for their services. That does not work in a rural area like this. So for a small college like us it is more of a perspective and a kind of pride to be part of the economic development.”

Agro-biotechnology curriculum – et eksempel på den regionale sammenhængskraft

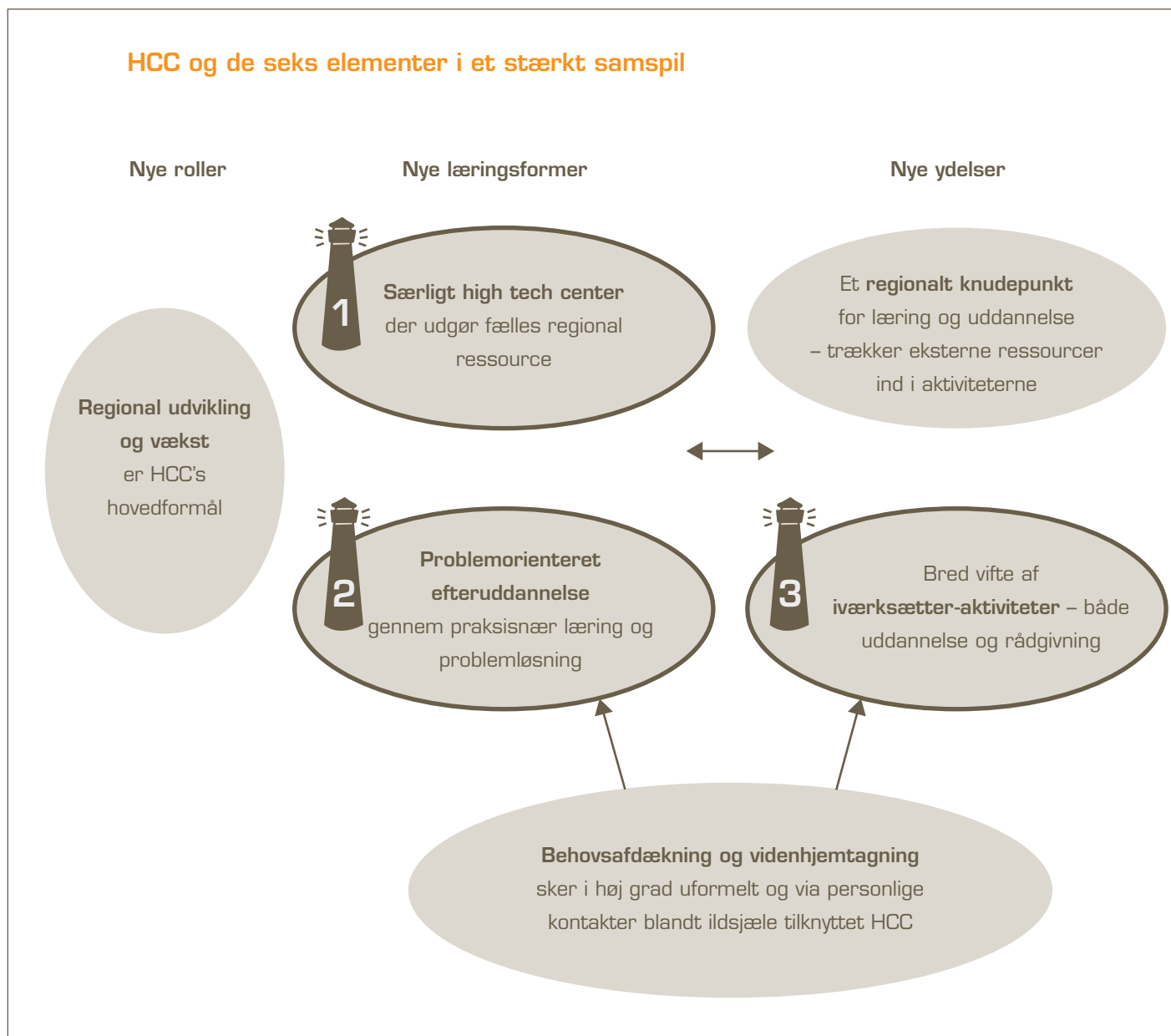
HCC giver indtryk af at være en muligheds- og handlingsorienteret institution i udvikling af nye ydelser. Et eksempel er udviklingen af et uddannelsesprogram inden for agro-bioteknologi. Strategisk er uddannelsens mål funderet i den lokale og regionale strategi om at satse på at tiltrække og udvikle biotech-virksomheder. Den nye uddannelse er et eksempel på, hvorledes HCC tænker fremadrettet og strategisk i en regional sammenhæng. Mike Germano, Vice President, Academic Affairs, siger bl.a. i denne sammenhæng:

"We need to work on building the capacities of this institution to address the future growth in the region. If we want to make sure that our buildings and programs are designed for the future. For example, we think that agricultural biotechnology is going to be a growth area for the future of this region. The nature around us in Smokey Mountains gives us opportunities to do drug research and do research on undiscovered spices. At the same time, our neighbor Asheville-Buncombe Technical Community Colleges has incubator facilities at Enka Campus to attract biotechnology companies – and we want to be a part of that. Biotechnology is also a major investment issue at the state level. So we have taken a calculated risk and have until now invested ½ million dollars in laboratory equipment and hired a instructor with a PhD background in agro-biotechnology"

Udstyret til laboratoriet er finansieret delvist gennem private fonde. HCC forventer at lancere curriculum programmet inden for bioteknologi i foråret 2007. Inden da skal de ansøge North Carolina Board of Community College om godkendelse af programmet. Normalt er behandlingstiden for lancering af et nyt program to år, men med en god ansøgning og de rette kontakter kan det gøres på et par måneder, ifølge Mike Germano.

4. Samspil med erhvervslivet – god praksis på HCC

HCC og de seks elementer i et stærkt samspil



= Fyrtårne: Områder hvor HCC har udviklet særligt innovative samspilsformer



Regional High Technology Center – investering i fysiske faciliteter

Til HCC hører Regional High Technology Center, der er North Carolinas første avancerede teknologicerter (Advanced Technology Center). Centeret huser bl.a. HCC's uddannelser inden for engineering technology, telekommunikation og informationssystemer. Centerets primære opgave er herudover at:

- levere workforce development programs – det vil sige skræddersyet efteruddannelse med det overordnede hovedformål at opgradere virksomhedernes tekniske kompetencer og deres anvendelse af nye produktionsteknologier
- fungere som en regional ressource for regionens erhvervsliv ved at tilbyde moderne mødefaciliteter og computerrum samt adgang til en række tekniske faciliteter f.eks. 3D prototype udvikling



Efterspørgselsrettet tilgang

Regional High Technology Center (RHTC) ved HCC ser ikke sig selv som en ressource, der udelukkende er til i forhold til efteruddannelse. De tilbyder også en række "value added services", der mere har karakter af teknisk problemløsning og teknisk opgradering af virksomhedernes produktionsteknologi. Det er RHTC's erfaring, at virksomheder sjældent kun efterspørger ét efteruddannelsesstilbud inden for ét specifikt område. Efteruddannelseselementerne er ofte del af nogle større udfordringer, som virksomheden står overfor. Ved RHTC har man valgt at fokusere på den del af udfordringerne, der drejer sig om at adoptere ny teknologi.

Strategi – up-to-date tekniske faciliteter kan øge teknologisk omstilling i virksomheder

RHTC har investeret mere end 4 mio. dollars i tekniske faciliteter bl.a. inden for sensorteknologi, telekommunikation, 3D prototype udvikling m.m. En stor del af midlerne kommer fra private fonde. RHTC ser investeringerne som en måde at sikre, at den undervisning, der foregår, sker med basis i den nyeste teknologi. Samtidig ser RHTC, at de med deres faciliteter kan være med til at øge den teknologiske omstilling i virksomheder bl.a. ved, at virksomhederne kan afprøve teknologien hos RHTC.

Fora for diskussion af den regionale erhvervsudvikling

Investeringerne foretages med udgangspunkt i de reelle behov der tegner sig i regionens erhvervsliv. F.eks. kan det være behov, der relaterer sig til

efteruddannelse af teleoperatører i regionen som et resultat af indførelsen af nye digitale teknologier i telesektoren. Denne type af behov indhentes både via opsøgende kontakt til virksomhederne men også ved deltagelse i en række møder og netværk (lokalt som regional), hvor virksomheder i regionen, handelskamre og regionale samt lokale institutioner løbende diskuterer den regionale erhvervsudvikling.

Fokus på skræddersyet efteruddannelse

Haywood Community College har med hjælp fra Regional High Tech Center udbudt en række efteruddannelsesforløb for lokale virksomheder. Nogle af forløbene figurerer under FIT eller New and Expanding Business Programme (se afsnit 2). Forløbene er også finansieret via interne midler. Haywood Community College giver udtryk for, at der som regel er mulighed for at finde finansieringsmuligheder, når det gælder skræddersyet efteruddannelse. De oplever systemet som fleksibelt. I et landområde som Haywood er der dog ikke mulighed for at udbyde denne type af efteruddannelse på rent kommercielle vilkår. Hertil er virksomheder i lokalområdet for små. Netop derfor er det centralt med statslige programmer og fleksible ordninger.

Greg Rutherford, Vice President, Economic and Workforce Development, Regional High Technology Center, HCC, fortæller i den sammenhæng:

"In North Carolina we say that the most valuable resource is the people in the region. So let's invest in the people. And regardless of the company's future, the people have received training and skills development. We know that if we can get the people developed fairly quickly, the company has a better chance of being productive and successful. So we see workforce development as providing multiple benefits instead of just offering money, as some states do."



2 Problemorienteret efteruddannelse

"To make people smarter"

RHTC har erfaret, at især de traditionelle produktionsvirksomheder i regionen efterspørger en opkvalificering af medarbejdere, der ikke udelukkende handler om specifikke tekniske eller faglige færdigheder, men som i høj grad også omfatter mere adfærdsbaserede kompetencer. Det handler konkret om, at alle ansatte skal blive bedre til at håndtere de problemer, der løbende opstår i hverdagen, og være i stand til at håndtere dem ansvarligt og klogt. Greg Rutherford Vice President, Economic and Workforce Development, Regional High Technology Center, HCC, fortæller bl.a. at:

"I think that a lot of companies have realized that people need to get smarter for the company to survive the competition today. So that's what we focus on – to make people smarter by teaching them to solve problems and analyze the impact of their decisions"

Privat konsulentfirma som leverandør og partner

Det er baggrunden for, at RHTC har valgt at indgå et mere længerevarende samarbejde med et privat konsulentfirma, der har specialiseret sig i forskellige typer af efteruddannelsesstilbud – primært med fokus på problemløsning og "trouble shooting". Konsulentfirmaet, Kepner Tregoe, har udviklet undervisningsprogrammer om problemløsning og beslutningstagning. Processen forløber i flere trin, hvor deltagerne lærer at anskue og løse problemer ved at analysere risici og vurdere forskellige muligheder for løsninger og beslutninger. I følge Kepner Tregoe er målet at give deltagerne følgende kompetencer/færdigheder:

"Maximize your critical thinking skills, systematically organize and prioritize information, set objectives, evaluate alternatives, and analyze impact. The common language and process allow people with diverse content knowledge and skills to successfully resolve business issues."

"Trouble-shooting" metoden

Haywood Community College har udviklet en særlig metoden, der blandt andet omfatter følgende elementer, der handler om at identificere, håndtere og implementere løsninger – ofte tekniske – i produktionen:

- **Find årsagen til problemet**, herunder at prioritere de problemer, som eksisterer og identificere og teste mulige årsager. Endvidere at arbejde med at formulere hypoteser og indsamle aktuel information, der kan be- eller afkræfte hypoteserne
- **Tage aktion**, herunder at implementere en løsning og sikre, at løsningen

gen også er fremtidssikret. Endvidere at tænke i smarte alternativer og forberede en plan, der kort vurderer om andre dele af virksomheden påvirkes af løsningen.

Problemløsningsmetoden anvendes på alle niveauer i virksomheden. Der tages altid udgangspunkt i konkrete problemer, som virksomheden aktuelt står overfor. Gennem rollespil og andre former for case baserede øvelser lærer deltagerne blandt andet hvilke konsekvenser deres beslutninger - eller mangel på samme - har for produktionen eller for hele virksomheden.

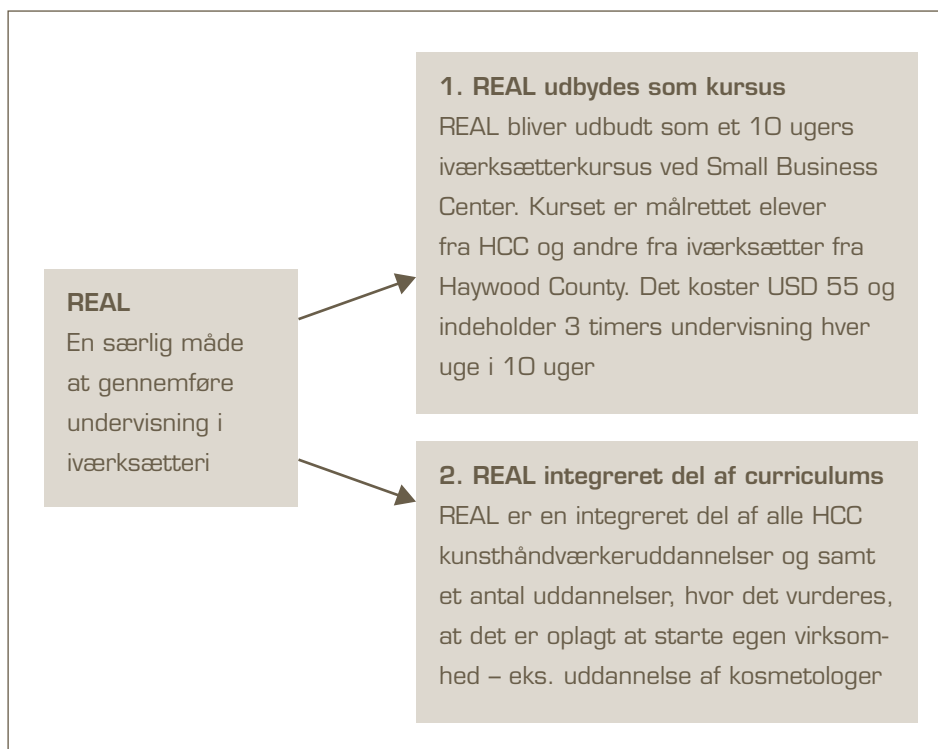
Problemorienteret læring og teknisk problemløsning på en gang

RHTC afholdt for nylig et efteruddannelsesforløb for en større emballagevirksomhed. Undervisningen var baseret på "trouble-shooting" metoden og tog udgangspunkt i et konkret problem, som virksomheden havde i produktionen. Problemet relaterede sig til det, som man i plastbranchen kalder "englehår" (angel hairs), som er de stort set usynlige tråde af plastik, der kan forekomme som et resultat sprøjtestøbningsprocessen. Problemet var alvorligt, da virksomhedens emballageprodukter skal kunne anvendes til mad i mikroovn, hvor plastrester kan skade maden. Undervisningen blev således tilrettelagt med udgangspunkt i at løse dette problem, hvilket lykkedes. Virksomheden fik således både efteruddannet deres medarbejdere i forhold til at kunne håndtere og løse et specifikt produktionsproblem. De fik også sat fokus på kvalitetssikring og deres organisatoriske håndtering heraf. Og sidste men ikke mindst har virksomheden beregnet, at løsningen af produktionsproblemet har sparet dem for ca. 1.3 million dollars årligt.



Iværksætteri styrkes gennem "REAL" – Rural Entrepreneur through Action Learning

HCC's fokus på iværksætteri udspringer af et ønske om at hjælpe "both graduates and the region succeed". Iværksætteri ses således både som en måde at gøre elever selvforsørgene - hvilket der er en særlig kultur for i USA - og et redskab til at generere vækst i regionen. Det sker gennem en række iværksætterinitiativer, hvoraf REAL (Rural Entrepreneur through Action Learning) kun er et af dem. REAL Programmet er et tilbud til alle slags iværksættere uanset branche. REAL bliver både udbudt som kursus generelt via Small Business Center, som et tilbud til studerende ved HCC og som en obligatorisk del ved en del af HCC's uddannelser.



Kernen i REAL er eksperimentel og case baseret undervisning

I REAL programmets er undervisningen tilrettelagt eksperimentelt (indbygge forskellige former for eksperimentelle øvelser – f.eks. rollespil m.m.). Der undervises ikke efter tekstbøger. Læring foregår gennem case baseret undervisning i en interaktiv læringsproces. Underviserne er specielt trænet til REAL programmet og har alle praktisk erfaring med iværksætteri. REAL Programmet underviser bl.a. i følgende:

- Self-employment assessments
- The business plan essentials
- Legal structures
- Community analysis
- Marketing research and feasibility
- Targeting the customer and meeting customer needs
- Analyzing the competition
- Taxes and license
- Utilizing professionals
- Computerized cash flow analysis
- Financial feasibility

Filosofi – iværksætteri kræver udvikling af personens entreprenante gener

REAL programmets filosofi er, at iværksætteri ikke kun handler om at kunne udarbejde en forretningsplan – men at det at være iværksætter (entrepreneur) kræver træning af personernes "entreprenante gener". Det kræver i højere grad, at der arbejdes med de egenskaber, hvert enkelt person har som forudsætning for at drive egen virksomhed. Disse egenskaber kommer bedst til udtryk, når undervisningen tilrettelægges eksperimentelt. Her kastes eleverne ud i løsninger af konkrete problemstillinger med det formål at "lære deres egne evner og manglende evner bedre at kende". Især kendskab til egne begrænsninger er en vigtig succesfaktor, når det gælder opstart af egen virksomhed.

Iværksætteri styrkes gennem "REAL" - Integreret del af HCC's curriculums

HCC har besluttet, at REAL skal tilbydes alle studerende. REAL er dog ikke obligatorisk på alle uddannelser. Den obligatoriske del gælder kun for HCC's kunsthåndværkeruddannelser og et par øvrige curricula. HCC forventer dog, at REAL i stigende grad vil indgå obligatorisk i flere af HCC's uddannelser. HCC oplever, at de kompetencer, som REAL giver deltagerne, også er kompetencer, som i stigende grad vil blive efterspurgt af virksomhederne. REAL ses på den måde som en metode til at frembringe og dyrke det entreprenante og innovative i hver elev.

REAL – obligatorisk på HCC's kunsthåndværker uddannelser

Integrering af REAL programmet som en obligatorisk del af HCC's kunsthåndværker uddannelser begyndte i starten af 1990'erne. At fokusere på at skabe flere iværksættere blandt uddannede kunsthåndværker synes oplagt, da regionen udgør en kunsthåndværkklynge (craft cluster), der er et



trækplaster for mange turister og kunsthåndværks-interesserede. Regionen har således et stort antal gallerier, butikker og vejsalg af varer som glas, keramik, tekstiler og trævarer. Kunsthåndværkere uddannet fra HCC forventes derfor at have en større chance for at kunne leve af deres erhverv i regionen.

REAL programmet er således en integreret del af kunsthåndværker curricula ved HCC. Når eleverne afslutter deres uddannelse ved HCC har de udarbejdet deres egen forretningsplan. Ved HCC's kunsthåndværkeruddannelser består REAL programmet bl.a. også af følgende elementer:

- Eleverne lærer at aflæse og indsamle designtrends i markedet, f.eks. hvilke farver eller former, der kunne danne mode fremover. Denne evne er et centralt emne, siger en af lærerne ved HCC, da kunst og håndværk skal sælges som enhver anden vare. Det betyder ikke, at det personlige element i kunsten går tabt – bare at eleverne lærer at inkorporere trends i kunsten og markedet.
- Eleverne lærer også praktiske færdigheder inden for dekoration og opstilling af udstillinger, hvilket sikrer, at de er i stand til at præsentere deres kunsthåndværk i en kommerciel sammenhæng. Der er således stort fokus på salg og markedsføring i REAL programmet.

En stor del af eleverne ved HCC's kunsthåndværkeruddannelser er voksne, der har en anden erhvervsmæssig baggrund. Det er p.t. en kø på 2 år for at komme ind på næsten alle kunsthåndværkeruddannelserne.

Flotte resultater efter implementering af REAL ved HCC's kunsthåndværkeruddannelser

Tal tilbage fra 1992-1998 viser, at 64% af eleverne startede egen virksomhed, og at bare et år efter – i 1999 – var der 91% af disse virksomheder, der forsat eksisterende. Det gælder dog kun ca. 80-90 virksomheder, da antallet af elever på uddannelserne er begrænset, fordi uddannelserne kræver helt særlige faciliteter (værkssteder, væve, smedjer m.m.), som sætter en naturlig grænse for hvor mange der kan optages.

Stor anerkendelse

Succesen fra REAL har dog også spredt sig til erhvervslivet. En af de lokale virksomheder siger følgende om HCC's REAL program:

"The straightforward hands-on curriculum teaches students to know themselves, to know their businesses, to be flexible, to continually monitor and revise their plans, and to recognize true opportunities from a field of ideas. Indeed, people think so highly of it that the REAL program has been asked to participate as a model program in a study of entrepreneurial programs" (Cultivating Successful Rural Economies)

Nøgle til mere videntung produktion

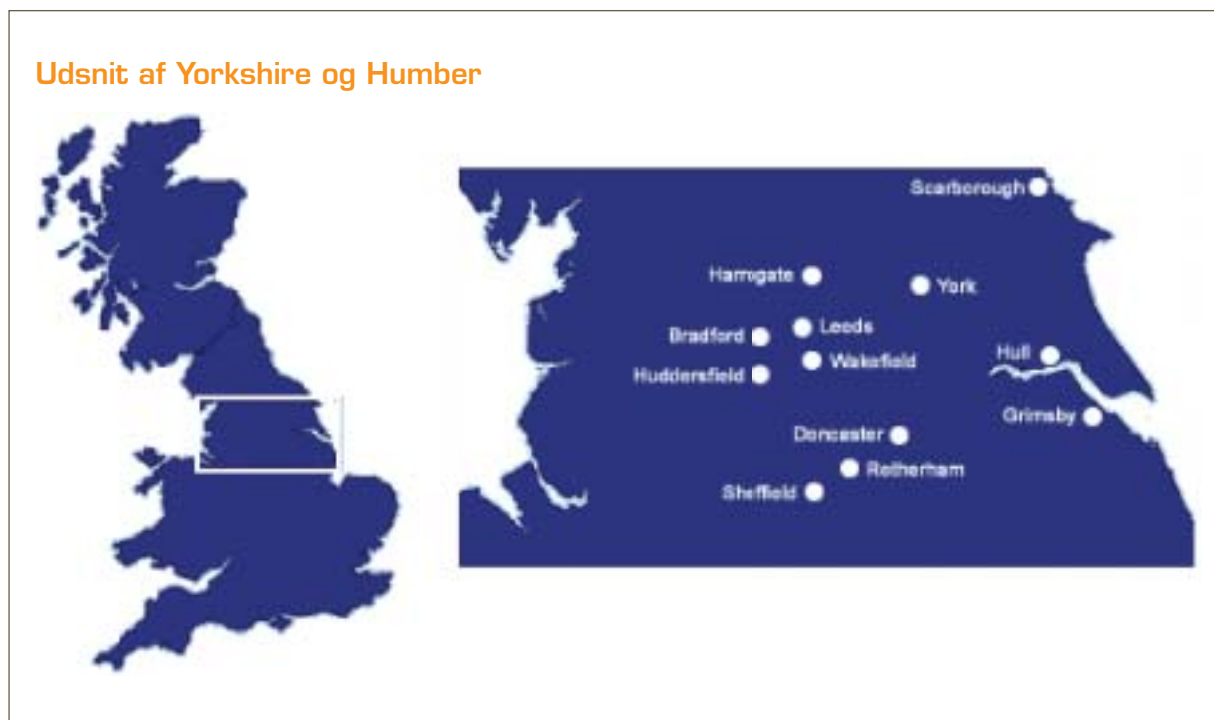
En stor del af kunsthåndværkeruddannelserne handler fundamentalt om at udvikle nye design og tænke i brugen af nye materialer m.m. Netop disse designorienterede kompetencer – som ofte også er meget brugerbrugerorienterede i deres udgangspunkt - har HCC et ønske om at sprede til fremstillingserhvervene i regionen. HCC ser disse kompetencer som vigtige elementer i at skabe en mere videntung produktion, der i højere grad tager udgangspunkt i udvikling af produktinnovationer samt det at tænke mere innovativt og udviklingsorienteret generelt.

REG LAB Case study

Thomas Danby College, Leeds. UK

Regional kompetencepartner og testcenter for den regionale fødevareklynge

1. Fakta om Thomas Danby



Nøgletal

- Thomas Danby er en erhvervsskole (General Further Education College – FE College), der blev etableret i midten af 1950'erne under navnet Branch College of Domestic Economy. I 1970 ændrede institutionen navn til Thomas Danby College.
- Thomas Danby er lokaliseret i byen Leeds i West Yorkshire, der er en del af Yorkshire og Humber regionen – en region på størrelse med Danmark med ca. 5 millioner indbyggere. Leeds er den hurtigst voksende by med 720.000 indbyggere og hovedstaden i det største county i UK. Byen har 2 universiteter og 9 FE colleges. 124.000 studerende opholder sig i byen.
- Thomas Danby udbyder erhvervsfaglige uddannelser som kok, frisør, slagter, bager og en række merkantile og sundhedsfaglige uddannelser. Thomas Danby udbyder også i stigende grad efteruddannelse til virksomheder.
- Totalt udbydes over 300 programmer, heraf 200 på hovedcampus og 100 i de forskellige uddannelsescentre rundt omkring i Leeds.

- Udover kurser på hovedcampus udbyder Thomas Danby kurser på 86 skoler, community centre og efteruddannelsescentre.
- Der er 15.000 fuld- og deltidsstuderende fordelt på Thomas Danby campus og i de forskellige uddannelsescentre rundt omkring i Leeds. Cirka 4.000 studerende tager uddannelse og efteruddannelse indenfor Thomas Danbys hovedområde hotel og restauration.
- Mere end 700 ansatte fordelt på undervisere, support og ledelsespersonale.
- Colleget omsætter for £16 millioner om året, hvoraf de £12 millioner er subsidieret fra den offentlige myndighed Learning and Skills Council (LSC – se senere). Hovedområdet indenfor hotel og restauration omsætter for ca. £2,5 millioner årligt.

Bestyrelsen

Bestyrelsen - Board of governors - består af 15 personer: 5 fra erhvervslivet, 3 selvvalgte, 2 fra lokalområdet (herunder en etnisk repræsentant), 1 fra lokale myndigheder, 2 fra collegets personale, 1 studerende, og rektor. Bestyrelsen mødes hver anden måned.

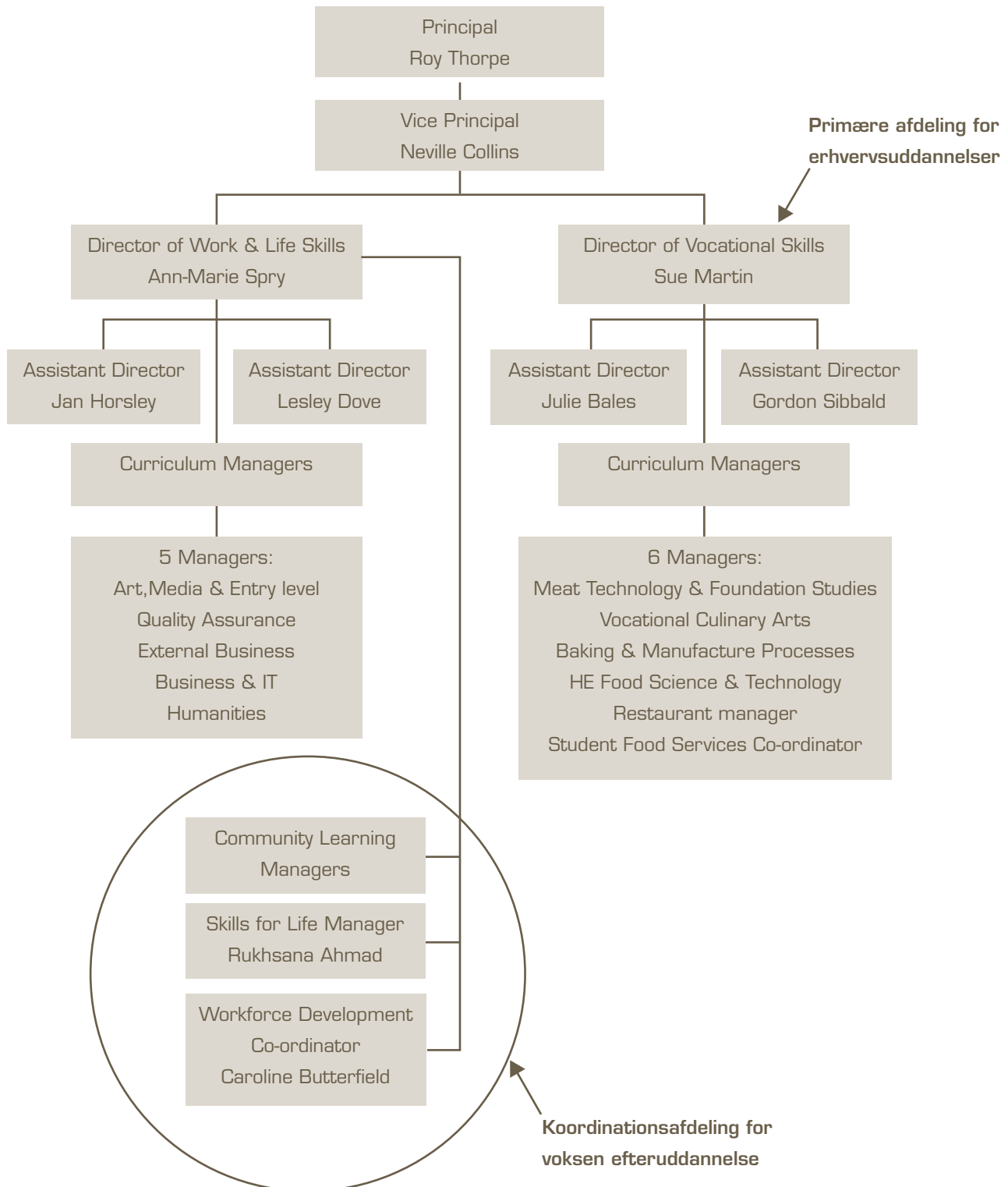


Det nationale opdrag er, at bestyrelsen skal reflektere det lokalsamfund, som colleget er placeret i. Derfor er der i Thomas Danbys tilfælde en repræsentant fra de etniske minoriteter med i bestyrelsen. Medlemmerne udpeges af eksisterende bestyrelsesmedlemmer eller ansøger om at blive medlem, når der er ledige poster.

Bestyrelsen har ansvar for driften af colleget, skal godkende store udgiftsposter, udarbejde udviklingsstrategi og udpeger ledelsen.

Organisation

(andre afdelinger er økonomi og administration, udviklingsafdeling og learner enrichment services)



2. Baggrund

Thomas Danby - en central brik i den nationale uddannelsesstrategi "Skills for life"

En af de helt store udfordringer i Yorkshire regionen og for England som helhed handler om at sikre bedre adgang til efter- og videreuddannelse for den meget store andel af den voksne befolkning, som mangler basale læse-, skrive og regnefærdigheder.

Det anslås, at op imod 15 millioner voksne briter mangler basale færdigheder inden for talforståelse og regning. Halvdelen af disse er i beskæftigelse, men deres jobmuligheder forringes dag for dag og de ville være langt mere produktive, hvis de havde bedre grundlæggende færdigheder. Samtidig er der en stor gruppe, som står helt uden for arbejdsmarkedet på grund af manglende basale færdigheder. Det hæmmer ikke kun produktiviteten, men er også en trussel mod sammenhængskraften i det britiske samfund.

Regeringen lancerede i 2001 en national strategi "Skills for Life Strategy", der skal sikre gratis adgang til efter- og videreuddannelse både til de ledige og til de lavtuddannede, som er i beskæftigelse. Regeringen har i perioden 2001-2007 afsat £3 milliarder til at føre strategien ud i livet.

Der er etableret regionale og lokale "Learning and Skills Councils", der har ansvaret for at implementere strategien, herunder at udvikle den uddannelsesmæssige infrastruktur, der er nødvendig for at løfte opgaven. De er i dialog med regionale colleges og andre udbydere af korte uddannelser om at udvikle nye kurser og nye undervisningsformer, der gør det muligt at nå ud til denne store gruppe, der mangler basale færdigheder.

Thomas Danby har spillet en central rolle i det regionale "Skills for Life"-program i Yorkshire. Det gælder både i forhold til at udvikle nye typer af skræddersyede uddannelser, nye undervisningsformer og nye måder at organisere erhvervsrettet efter- og videreuddannelse på. Thomas Danby har især haft fokus på tiltag, der både bidrager til kompetenceudvikling og samtidig understøtter udviklingen af de erhverv, der skaber mange job til de kortuddannede. Det gælder ikke mindst inden for regionens erhvervs-mæssige styrkeposition omkring etniske fødevarer

Regionens erhvervsstruktur og arbejdsmarked

Thomas Danby er lokaliseret tæt på nogle områder i Leeds, som traditionelt har et lavt uddannelsesniveau og høj ledighed, og hvor en stor andel af arbejdsstyrken har en anden etnisk baggrund. Omkring 20% af de studerende på Thomas Danby kommer fra etniske minoritetsgrupper, der udgør 6% af befolkningen i Leeds.

Regionens arbejdsstyrke er overvejende beskæftiget inden for traditionel industri og service. Andelen af regionens arbejdsstyrke med NVQ level 2 (gymnasielt niveau) eller højere er på 64%, hvilket er lidt under landsgennemsnittet på 67%. Men udviklingen går den rigtige vej, og andelen er steget med 8,3% fra 1992-2002 (landsgennemsnit 6,75%).



Yorkshire regionen – UK's fødevarerhovedstad

Yorkshire Forward er et regionalt udviklingsråd (regional development agency) for Yorkshire og Humber regionen, som har ansvar for at planlægge og gennemføre den regionale erhvervs- og udviklingsstrategi.

Yorkshire Forward m.fl. har identificeret en række erhvervsklynger i regionen, der skal være med til at sikre fremtidig vækst i regionen. Et af regionens styrkeområder er fødevarerområdet. Regionen tegner sig for ca. 10 procent af Storbritanniens samlede beskæftigelse inden for fødevarerfremstilling. Den største andel af regionens fødevarerindustri ligger i West Yorkshire omkring Leeds og beskæftiger ca. 65.000 medarbejdere.

Regionen huser en række af Storbritanniens toneangivende fødevarer virksomheder inden for hele værdikæden "fra jord til bord". Yorkshire regionen står især stærkt inden for områderne fisk & skaldyr og etniske fødevarer.

Thomas Danby er en strategisk samarbejdspartner for Yorkshire Forward og spiller en central rolle i forhold til udviklingen af regionens erhvervsklynge inden for fødevarerområdet. Yorkshire Forward har blandt andet været med til at finansiere en række aktiviteter ved Thomas Danby, der har fokus på videnopbygning og kompetenceudvikling i fødevarerklyngen (se International Food skills Academy senere).

Thomas Danby indgår også i et tæt samarbejde med regionale brancheorganisationer (sector skills council). En af disse brancheorganisationer er "Improve", der repræsenterer arbejdsgivere inden for fødevarerområdet. Formålet med Improve er at skabe øget vækst i regionens fødevareraktiviteter gennem opkvalificering og videreuddannelse. Improve kortlægger løbende områder inden for fødevarersektoren, hvor der er mangel på kompetent arbejdskraft og går i dialog med Thomas Danby og andre uddannelsesudbydere for at sikre tilstrækkeligt udbud.

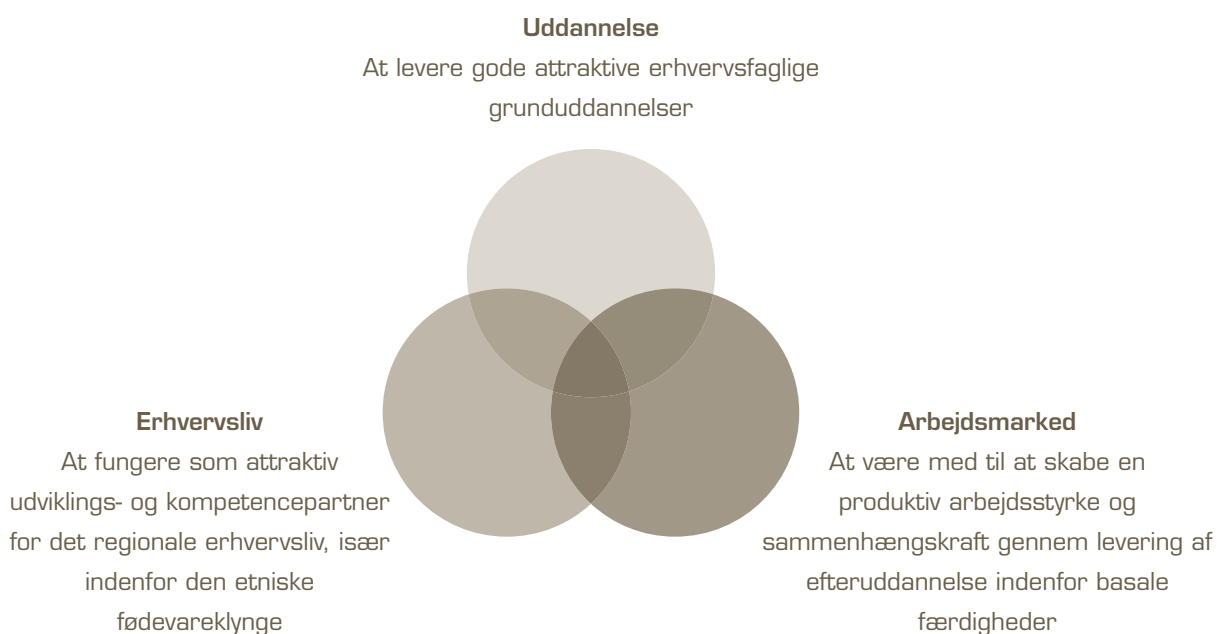
Yorkshires har endvidere en særlig position inden for etniske fødevarer. Dette er i vid udstrækning et resultat af en stærk iværksætteraktivitet blandt regionens mange indbyggere med anden etnisk baggrund, som i mange tilfælde er startet med en restaurant, men siden er vokset til at være egentlige producenter af etniske fødevarer.

Samtidig rummer regionen en række videncenter inden for fødevarerområdet. Thomas Danby er et af de mest fremtrædende og spiller en central rolle for udviklingen af fødevarerklusteren - især den del der vedrører etniske fødevarer.



3. Strategi

Thomas Danby arbejder i krydsfeltet mellem uddannelse, erhvervsliv og arbejdsmarked



Sammenhængskraft og vækst

Thomas Danbys primære rolle er at levere gode erhvervsfaglige uddannelser af høj kvalitet til unge fra lokalområdet, så de har mulighed for at få en faglig balast med sig ud i et af de mange traditionelle- og serviceerhverv, som dominerer i regionen.

Thomas Danby har en stærk lokal forankring og fokus på at skabe sammenhængskraft gennem efteruddannelse af kortuddannede, etniske grupper og andre minoriteter. For at udnytte denne position har Thomas Danby indarbejdet den nationale strategi "Skills for Life" som udgangspunkt for levering af efteruddannelse indenfor basale færdigheder til virksomheder. Målet er at opnå status som national samarbejdspartner for virksomheder, der ser potentialet i at opkvalificere deres medarbejdere på det basale færdighedsniveau for at øge produktiviteten.

Thomas Danby har en national styrkeposition indenfor hotel, restauration og fødevarer og har tætte relationer med erhvervslivet og diverse fødevarereorganisationer. Thomas Danby ønsker herigennem at bidrage til at løse de akutte kompetencemæssige udfordringer, som især regionens etniske fødevareklynge står overfor. Samtidig er Thomas Danby med til at skabe

udvikling i erhvervet gennem at åbne op for anvendelse af skolens faciliteter som testecenter for især de etniske fødevarevirksomheder.

Thomas Danbys helhedsorienterede strategi

Thomas Danbys strategiske fokus på koblingen mellem uddannelse, erhvervs- og arbejdsmarkedsudvikling viser sig i en række initiativer og aktiviteter, der søger at løse flere problemer på én gang. Udgangspunktet for de fleste af aktiviteterne er det kompetencegab, der eksisterer i fødevarerbranchen, men løsningerne adresserer også andre mere samfundsmæssige problemstillinger, som det ses af nedenstående eksempler på nogle af de aktiviteter, som Thomas Danby deltager i.

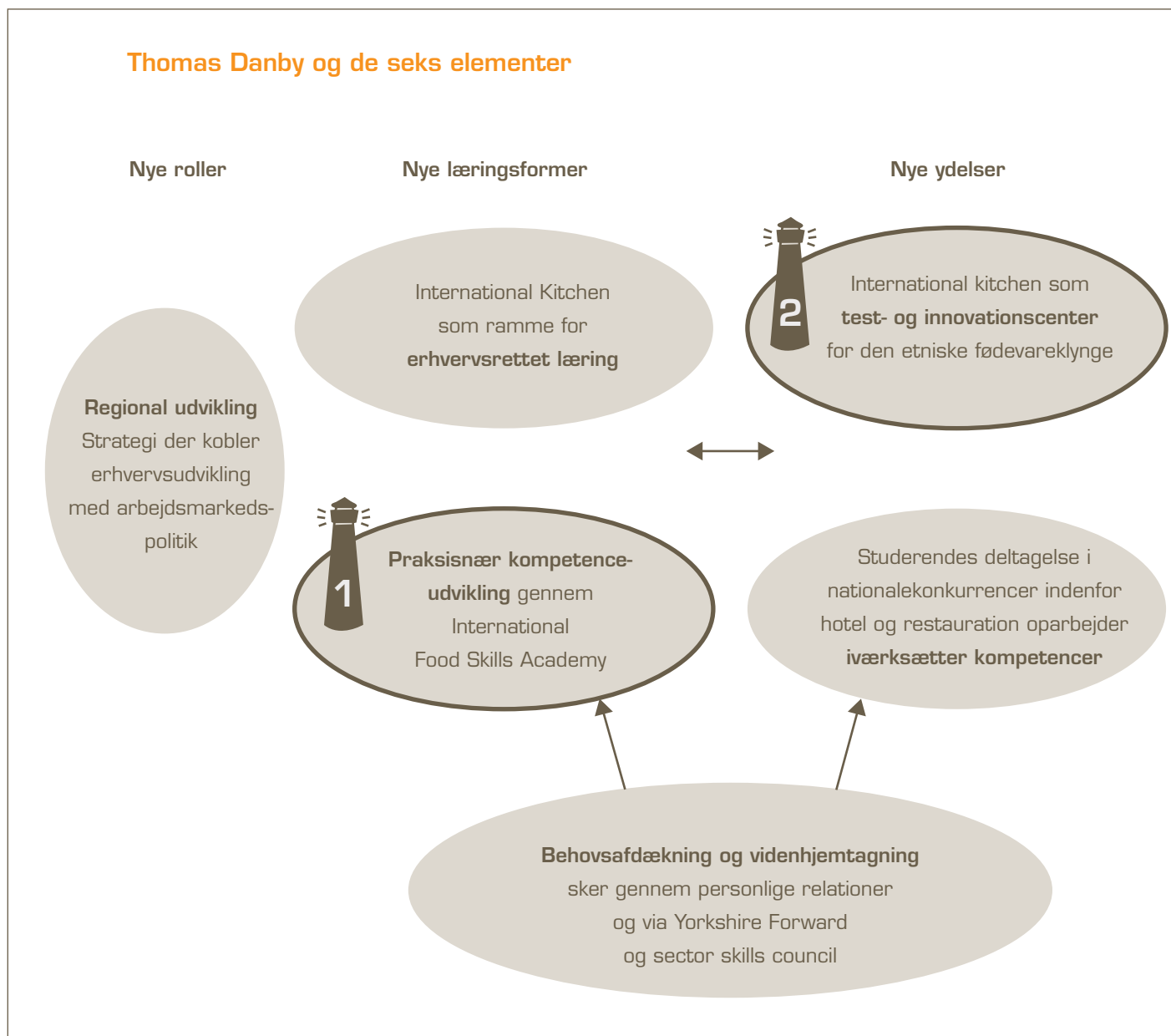
OL i 2012 – London er vært for OL i 2012, hvilket skaber en væsentlig efterspørgsel på arbejdskraft indenfor hotel og restaurationsbranchen. Det estimeres, at der vil være en mangel på ca. 800.000 personer i denne branche, for at opgaven kan løftes. Derfor er Thomas Danby i samarbejde med Yorkshire Forwards afdeling for food and drink gået sammen for at afdække disse konkrete behov og sammensætte kurser og uddanne personer, der kan være med til at løfte denne opgave. På nuværende tidspunkt er der en flaskehalsliste på 2800 personer i Leeds alene.

Prison Bakery – For at imødekomme en del af den store efterspørgsel indenfor bagerfaget har Yorkshire Forward medfinansieret et fuldt operationelt køkken i Lindholme fængslet i Doncaster. Thomas Danby leverer undervisningen og kursusmaterialet og uddanner de indsatte i basale færdigheder indenfor bagerfaget, og erhvervslivet er ivrige aftagere af de indsatte. Udover at løse en del af rekrutteringsbehovet i branchen adresserer dette initiativ et socialt problem ved at tilbyde de indsatte muligheden for en uddannelse, hvilket gør dem mere ansætbare, når de kommer tilbage på arbejdsmarkedet igen

Junior Chefs Academy – Den demografiske udvikling indenfor restaurationsbranchen og en generelt faldende interesse for faget fra de unge er en udfordrende problemstilling. Thomas Danby forsøger sammen med andre colleges i regionen at løse en del af dette problem gennem uddannelses tilbud til unge mellem 12-16. Dette uddannelsesprogram skal skabe grobund for fortsat vækst i arbejdsstyrken indenfor dette område, og samtidig får initiativet fat i de unge på et tidligt tidspunkt og skaber interesse, der kan lede til en god karrierevej.

4. Samspil på Thomas Danby – god praksis

Thomas Danby og de seks elementer



= Fyrtårne: Områder hvor Thomas Danby har udviklet særligt innovative samspilsformer



Skræddersyet kompetenceudvikling International Food Skills Academy (IFSA)

Den etniske fødevareklynge har i de senere år oplevet markant fremgang med årlige vækstrater på op i mod 20 procent målt på værditilvækst. Den kraftige fremgang betyder store kompetencemæssige udfordringer inden for den etniske del af fødevareklyngen.

Yorkshire Forwards etniske fødevaregruppe gennemførte i 2002 en række behovsanalyser blandt 3000 virksomheder inden for klyngen, som pegede på, at manglende kompetencer kunne blive en bremse for den fremtidige vækst. Specielt var der akut behov for efter og videreuddannelse inden for produktion, produktudvikling samt en generel mangel på medarbejdere med specialkendskab til etniske fødevarer.

På den baggrund tog Thomas Danby i 2003 initiativ til et samarbejde mellem colleges i regionen, repræsentanter fra erhvervsklyngen og Yorkshires etniske fødevaregruppe med henblik på at etablere et uddannelsesprogram under navnet International Food Skills Academy (IFSA).



Skræddersyet kompetenceudvikling – International Food Skills Academy (IFSA)

International Food Skills Academy består af en række skræddersyede træningsforløb, der er udviklet i et tæt samarbejde med regionens fødevarevirksomheder. IFSA fungerer som et netværk mellem de 12 førende fødevare colleges samt brancheorganisationer på tværs af Yorkshire og Humber.

Kurserne er udviklet ved nedsættelse af projektgrupper med virksomhedsrepræsentanter og uddannelseskonsulenter, som har lavet oplæg til de udbudte kursuspakker. Kurserne henvender sig til de mindre etniske fødevareproducenter samt restauranter, take-aways, catering mv., men er åbne for alle.

International Food Skills Academy er forankret ved Thomas Danby, der fungerer som én samlet indgang for de virksomheder, der ønsker at gøre brug af de skræddersyede træningsforløb. Thomas Danby står for at guide virksomhederne frem til det college og det specifikke træningsforløb, som

er mest velegnet for den pågældende virksomhed. Som en del af den løbende udvikling af uddannelserne tilbydes også en gratis evaluering af efteruddannelsesbehovene på virksomheden.

IFSA er finansieret af Yorkshire Forward frem til marts 2006, hvorefter projektet skal være selvfinansierende.

IFSA dækker kurser, der primært henvender sig til personer med lav eller ingen formel uddannelse. Kurserne er alle af 6-12 timers varighed og primært indenfor områderne:

- **Fødevarerproduktion**

Her er fokus især på fødevarerkontrol, omkostningsstyring og hygiejne. Kurset retter sig mod medarbejdere i eksisterende virksomheder og restauratører, der overvejer at etablere egentlig fødevarerproduktion.

- **Restauration**

Fokus er på service, hygiejne og myndighedskrav, som restauranterne skal kunne leve op til.

Kurserne udbydes som træningsforløb af de enkelte IFSA medlemscolleges og gennemføres næsten for 100% vedkommende som efteruddannelsesforløb i virksomhederne. I forhopld til de mindre virksomheder tilbydes uddannelsesforløb i Thomas Danbys International Kitchen, hvor flere små virksomheder fx kan samles for at gennemføre fælles træningsforløb.

IFSA og Thomas Danby har i samarbejde med Learning Skills Council udarbejdet et nationalt certifikat indenfor etniske restaurationskompetencer og etnisk fødevarerproduktion. Dette certifikat opnås ved 30 timers gennemført undervisning. Dette certifikat kvalificerer samtidig til at læse videre på fagligt college niveau (NVQ niveau 1 eller 2) og åbner dermed op for en karrierevej videre i uddannelsessystemet. Der arbejdes på også at udbyde NVQ niveau 2 gennem IFSA. IFSA har endvidere tilknyttet tolke, der kan deltage i undervisningen, hvis engelsk er et problem.



Ved etableringen af programmet var målsætningen at efteruddanne omkring 400 medarbejdere årligt. Men IFSA programmet er blevet meget mere populært blandt virksomheder i den etniske fødevarerklunge end forventet og i dag, 3 år efter etableringen, har omkring 6000 medarbejdere fra forskellige virksomheder modtaget IFSAs efteruddannelseskurser.

Skræddersyet kompetenceudvikling - efteruddannelse af undervisere

International Food Skills Academys fokus på skræddersyet og virksomhedsforlagt efteruddannelse stiller også en række nye krav til underviserne, der i højere grad skal kunne identificere virksomhedsbehov og levere skræddersyet efteruddannelse i den enkelte virksomhed.

Som et led i den nationale strategi "Skills for Life" er der udviklet et kursus under overskriften "Breaking down Barriers", der skal sætte underviserne i stand til at nå ud til en bredere kreds af virksomheder og ruste underviserne til at kunne levere efteruddannelse i den enkelte virksomhed.

Kurset har fokus på at tackle den udfordring, at mange, især små og mellemstore virksomheder ofte har vanskeligt ved at vurdere deres behov for efteruddannelse. Underviserne får en række konkrete redskaber, der både handler om, hvordan man bedst kommer i kontakt med virksomhederne, hvordan man gennemfører behovsafdækning, forståelse af virksomhedskultur, hvordan man arbejder med forskellige interessenter osv.

Kurset er udviklet af Lancaster University med støtte fra "Skills for Life"-programmet. Thomas Danby har løbende været i dialog om indholdet og bidraget med egne erfaringer på området. Kurset finansieres af de enkelte colleges som et led i den generelle efteruddannelsesindsats af lærerne.

Kurset foregår som en kombination af klasseundervisning og e-learning.

The Breaking down Barriers course – a "tool kit" for working with employers

Topics covered on the course include:

- How to choose the right name for a workplace programme.
- How to persuade employers of the benefits of a workplace basic skills programme.
- Investigating company culture and the dynamics of the workplace 'classroom'.
- How to approach organizations.
- How to conduct an Organizational Needs Analysis and write the report.
- Negotiating issues of confidentiality and ownership.
- Working with different stakeholders.
- Developing a customised workplace basic skills programme to meet the needs of employers and workers.
- Designing suitable publicity material.
- Producing a 'skills enhancement' rather than deficit view of basic skills to attract adults onto your workplace programme.
- Looking at issues of assessment, accreditation and evaluation.

Supportfunktioner for undervisere

Thomas Danby opfordrer til, at alle undervisere holder sig ajour med viden om erhvervslivets udvikling gennem midlertidige udstationeringer i virksomheder. Derudover sidder mange af undviserne på Thomas Danby med i brancheorganisationer eller er involveret i organisationer, der arbejder med at udvikle nye uddannelser.

En del af Thomas Danbys medarbejderudviklingsplan er et mentor system for undervisere, hvor medarbejdere har krav på et vist antal timers "mentoring" fra en overordnet medarbejder/coach. Der er også meget fokus på tæt coaching/mentoring af nye undervisere.

Thomas Danby har modtaget "Investors in People Award" - en national standard - der gives for en ekstensiv, systematiseret og effektiv fokus på medarbejderudvikling og støtte.

Et af de seneste initiativer Thomas Danby har taget for at styrke undervisernes erhvervsrettede kontakt, er indførelsen af et Customer Relationship Management System (CRM). Systemet skal anvendes til en mere målrettet kommunikation om efteruddannelse med eksisterende kunder og til at systematisere det opsøgende arbejde over for nye potentielle nye kunder.

CRM-systemet skal blandt andet kunne:

- Spredde viden om samarbejdspartnere fra en uddannelse til en anden
- Skabe indgående viden om eksisterende samarbejdspartnere og styrke kontakten via målrettet markedsføring
- Registrere hvor afgangselever finder ansættelse
- Registrere hvilke kurser de enkelte virksomheder aftager



International kitchen – Test- og videncenter for kompetence- og produktudvikling

Thomas Danby opfatter sin regionale rolle som bredere end blot at uddanne kandidater med de rette erhvervsmæssige kompetencer. Den handler i høj grad også om at være en attraktiv samspilspartner for virksomheder, der ønsker at udvikle nye produkter, og derigennem bidrage til at virksomhederne også i fremtiden er konkurrencedygtige.

Det er baggrunden for, at Thomas Danby blandt andet samarbejder med brancheorganisationen Improve og klyngeorganisationen Ethnic Food Action Group om at udvikle initiativer, der skal være med til at styrke innovations- og udviklingsaktiviteter i regionens fødevarer virksomheder.

Et af de initiativer, de tog, var etableringen af et state-of-the-art storkøkken, der rummer alle redskaber og faciliteter, som er nødvendige for at simulere fødevarerproduktion af højeste kvalitet i en moderne virksomhed.

Køkkenet kostede £600.000 hvoraf Yorkshire Forward har bidraget med £120.000 og Learning and Skills Council med £200.000. Thomas Danby døbte det "International kitchen" for at afspejle fokus mod den etniske fødevarerklynge.

State-of-the-art testcenter

Køkkenet er ca. 100m² stort og indeholder alle de faciliteter, der skal bruges til at tilberede etnisk mad (fx industri-woks og tandori-ovne). Rummet er indrettet mhp. undervisning inden for etnisk madlavning, udvikling, test og fremvisning af nye produkter. Det retter sig såvel mod studerende som mod virksomhedsinterne kurser og udviklingsforløb.

I 2005 blev der gennemført efteruddannelsesforløb for ca. 200 ansatte fra virksomhederne i regionens etniske fødevarerklynge. 10 større virksomheder gennemførte egne efteruddannelsesforløb, og 12 virksomheder valgte at gennemføre produktudviklingsprojekter i International Kitchen.

Der er etableret tilskuerpladser i auditoriestil, hvor kursister kan følge undervisning i fx tilberedning af mad.



Faciliteterne bruges til undervisning af skolens elever, af medarbejdere fra producenter af etnisk mad samt til fælles udviklingsprojekter. Køkkenet kan også anvendes af virksomheder, der ønsker at introducere eller demonstrere nye produkter til potentielle købere som fx supermarkeder.

Køkkenet er integreret med et medie system, der filmer tilberedning og produktion, så tilskuerne/deltagerne kan zoom ind på de detaljerede processer. Hele seancen optages og brændes på en DVD, som deltagerne efterfølgende kan få med hjem og fremvise til deres kollegaer.

Thomas Danby et oplagt testcenter og videnudbyder

Viden om brugertrends tilføres blandt andet ved, at man til undervisning, foredrag og madudviklingsprojekter trækker på nogle af Englands førende kokke. Køkkenet indgår samtidig som testfacilitet for mange af de etniske restauranter, take-aways og fødevarerproducenter, der ønsker at teste nye retter og nye produkter. Det giver virksomheder adgang til viden om blandt andet tilberedningsmetoder, sundhed, brug af råvarer samt trends i efterspørgslen.



Udviklingsprojekter initieres oftest gennem virksomheder, der kontakter Thomas Danby. Anvendelse af International Kitchen er gratis for virksomheder, der allerede er kunde hos Thomas Danby. Andre virksomheder skal betale en afgift på 700 pund om dagen.

Kriterier for godkendelse af udviklingsprojekter og benyttelse af faciliteterne er, at de skal være med til at give et

kompetenceløft eller lede til innovation eller skabe vækst i virksomhederne indenfor fødevarerklngen. Især tilgodeses den etniske del af klyngen.

Virksomhederne har taget Køkkenet til sig, fordi det er en meget moderne facilitet, men også fordi udviklingsprojekterne samtidig giver adgang til et bredt udvalg af ekspertise af høj kvalitet indenfor faget. Studerende deltager lejlighedsvis i udviklingsprojekter og assisterer de professionelle kokke.

Stærke kompetencer trækker erhvervslivet til international kitchen
Studerende fra Thomas Danby deltager fx. også i nationale og internationale konkurrencer og i 2005 blev et hold fra hotel og restauration nr. 2 i den årlige Nestlé Toque D'or konkurrence indenfor hotel og restauration.

Thomas Danby har modtaget den nationale kvalitetsstandard "Centre of Vocational Excellence (CoVE).) Dette kvalitetsstempel tildeles af Learning and Skills Council og anerkender Thomas Danby som et af de bedste colleges i landet indenfor hotel og restauration, blandt andet for deres arbejde med erhvervsrettede læringsformer og gode faciliteter. Kun 5 andre colleges i landet indenfor denne uddannelsesretning har modtaget prisen.

Erhvervsrettede læringsformer og faciliteter

International kitchen - en magnet for både studerende og virksomheder

Etableringen af International Kitchen er en vigtig brik i Thomas Danbys løbende arbejde med at ændre sit noget støvede image, som en skole for de 16-19-årige, der har åbent fra 9-16, til det som man i virkeligheden ønsker at være, nemlig en 1.klasses uddannelsesudbyder, der kan tilbyde kurser når som helst.

International kitchen danner også ramme om et specielt etnisk hotel- og restaurationstilvalg, som en del af grunduddannelsen indenfor hotel og restauration. Her får de studerende kendskab til den mest populære internationale gastronomi såsom thai, kinesisk, asiatisk og sushi.

Thomas Danby rummer også en række faciliteter, der retter sig mod andre dele af fødevarerklngen. For eksempel har Thomas Danby bl.a. en restaurant, slagter og bagerbutik, fuldt operationelt produktionskøkken og bageri. Her kan de studerende også stifte bekendtskab med mere iværksætterorienterede dele af branchen.



Faciliteterne på Thomas Danby er indrettet, så de i størst muligt omfang afspejler virkeligheden i en virksomhed og lægger op til gode simuleringsmetoder og case baseret undervisning. Indenfor bagerfaget er der fx mulighed for at simulere en hel produktionskæde (tunnel ovn mv.), så eleverne får mulighed for at møde alle facetter og problemstillinger i produktionen af bagværk.

Blekinge Tekniska Högskola

Iværksætterorienteret højskole med stærk specialisering og forankring i det regionale erhvervsliv

1. Fakta

Kort over Sverige og Blekinge



Blekinge Tekniska Højskole (BTH) blev etableret i 1989 under navnet University of Karlskrona/Ronneby og havde dengang campi i Karlskrona og Ronneby. I 2000 ændredes navnet til det nuværende, og samtidig fik Højskolen bevilling til at forske indenfor teknologi. BTH har sidenhen oparbejdet en stærk uddannelses- og forskningsprofil indenfor anvendt IT og telekommunikation.

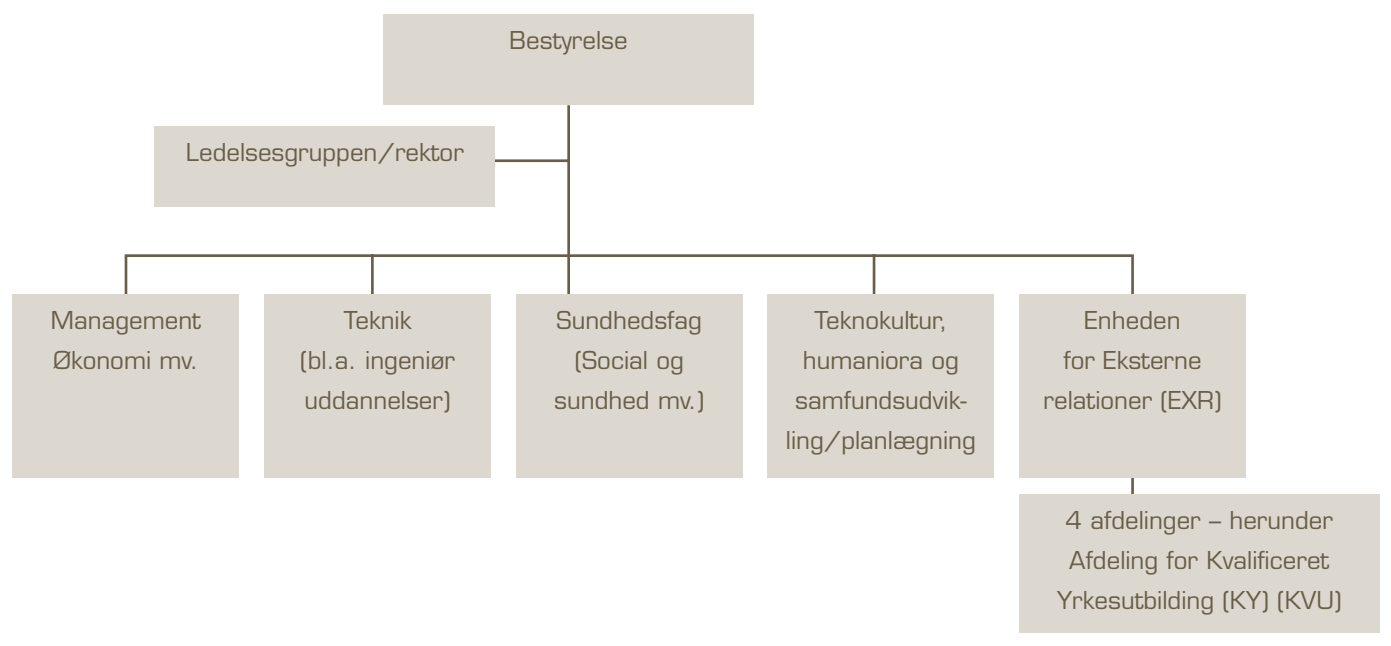
I dag har BTH udvidet sine aktiviteter langs den svenske sydøstkyst på 3 byer/campi med ca. 100 km afstand fra Karlshamn over Ronneby og til Karlskrona.

Nøgletal 2004

- BTH udbyder lange videregående uddannelser indenfor 4 hovedområder, som også udgør de fire fakulteter:
 - Teknologi (ingeniør mv.).
 - Management (management, økonomi og samfundsvidenskab).
 - Sundhedsfag (social og sundhed/folkesundhed).
 - Humaniora og samfundsudvikling/planlægning.
- Der udbydes ca. 40 forskellige uddannelsesprogrammer (temaer) med et udvalg af over 570 kurser. Knap 400 udbydes som fritstående kurser.
- BTH har en afdeling for Kvalificeret Yrkesudbildung organiseret under sig, der udbyder 10 forskellige uddannelser indenfor Kvalificeret Yrkesudbildung (KY)
 - en parallel til de danske kortere, videregående uddannelser på 1-3 års varighed. De studerende tilbringer ca. 1/3 af tiden i praktik.
- BTH havde 3730 helårsstuderende og ca. 3000 deltidsstuderende i 2004. Cirka 600 af de helårsstuderende går på afdelingen for Kvalificeret Yrkesudbildung (KVU).
- BTH har flere uddannelsespladser, end der er ansøgere, og det er fortsat en udfordring at rekruttere nok studerende, især fra regionen. Mellem 50-60 procent af de studerende rekrutteres udenfor Blekinge.
- BTH har ca. 250 undervisere, hvoraf 72 er PhD studerende.
- BTH har valgt at profilere sig indenfor anvendt IT- og telekommunikation (IKT) grundet den historiske udvikling og regionale koncentration af virksomheder indenfor denne sektor.
- I 2004 omsatte BTH for ca. 380 millioner SEK, og deres netto resultat var på ca. 2,5 millioner SEK. Omsætningen indenfor efteruddannelse og kursusvirksomhed er øget med 20% fra forrige år (2003) og lå på ca. 12 millioner SEK i 2004.



Bestyrelse og organisation



Bestyrelsen består af 21 repræsentanter (9 fra BTHs stab, 7 fra offentlige interesser (Region Blekinge mv.), 3 studerende og 2 repræsentanter fra faglige centralorganisationer).

BTHs struktur er organiseret efter de udbudte fagområder i 4 fakulteter. Derudover er der etableret en enhed for eksterne relationer (EXR).

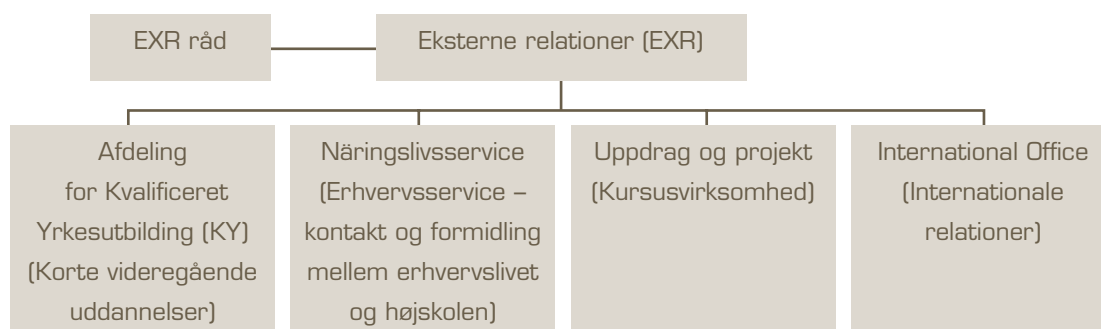
Organisation – Enheden for eksterne relationer (EXR)

Som en af de få højskoler i Sverige udbyder BTH også Kvalificeret Yrkesudbildung (KY - Korte videregående uddannelser). I andre regioner udbydes KY-uddannelser typisk af kommunale uddannelsesinstitutioner eller af private uddannelsesudbydere. Kvalificeret Yrkesudbildung er organisatorisk placeret under enheden for eksterne relationer. Enheden har 31 medarbejdere inkl. administration.

Chefen for EXR har en delt ansættelse, hvor hun fungerer som leder af KY i 50 procent af tiden og leder de tre øvrige afdelinger i de resterende 50 procent af tiden.

BTHs tidligere rektor valgte at placere KY under afdelingen for eksterne relationer, da han vurderede, at det erhvervsorienterede fokus for både KY-uddannelsen og de øvrige afdelinger ville kunne drage gensidig nytte af hinanden.

Organisation – Enheden for eksterne relationer (EXR)



Der er tilknyttet et rådgivende organ til EXR, der bistår ved strategiske spørgsmål og EXRs engagement i forskellige eksternt orienterede aktiviteter. Dette råd består af repræsentanter fra de 4 fakulteter, 3 fra erhvervslivet samt 3 studerende.

Erhvervsorienterede afdelinger under EXR

Erhvervsservice, Kursusvirksomhed og Internationale relationer

Erhvervsservice

Afdelingen for næringslivsservice har til formål at guide SMVer frem til de rette ressourcer fra universitetet, videnmiljøer og iværksætterparker rundt omkring i landet. Målet er at øge og understøtte samarbejdet med iværksættere og virksomheder omkring deres udviklingsprojekter. Der er 3 medarbejdere tilknyttet denne afdeling. Afdelingen er engageret i en række projekter med iværksætteri og innovation som fokus.

Kursusvirksomhed

Denne afdeling administrerer efteruddannelse og kursusvirksomhed på BTH og er indgangen for kunder, der ønsker efteruddannelse. Afdelingen hjælper kunder med at skræddersy efteruddannelse i samarbejde med de enkelte fagområder, og vægten ligger primært indenfor management/ledelse samt social og sundhedsområdet. Kursusdeltagere er både fra erhvervsliv og den offentlige sektor.

Internationale relationer

Afdelingen varetager kontakten med og formidling til internationale samarbejdspartnere om praktikpladser, udveksling af studerende og deltagelse i EU programmer såsom Leonardo mv. Herudover arbejder afdelingen med udvikling af samarbejde med udenlandske universiteter og behandler ansøgninger for indrejsende og udrejsende studerende. Desuden arbejdes der med uddannelse og udveksling af undervisere og øvrigt personale i andre europæiske lande. Afdelingen hjælper også undervisere og forskere med at søge midler til transnationale EU finansierede projekter.

2. Baggrund

BTHs samtidige udvikling med IKT klyngen

Blekinge Tekniska Högskolas udvikling og profilområde indenfor anvendt informations- og kommunikationsteknologi (IKT) skal ses i sammenhæng med den regionale udvikling indenfor tele- og kommunikationsområdet og fremkomsten af lokale vækstcentre, netværk og klynger indenfor denne sektor.

Ronneby - Softcenter

Blekinge var i slutningen af 1980'erne en region med store strukturproblemer med lukning af mange traditionelle industrivirksomheder. Lukningen af den lokale flådestation i Karlskrona havde ligeledes socio-økonomiske konsekvenser, hvorfor regionen blev udpeget som regionalpolitisk indsatsområde og siden har fået del i EU strukturfondsmidler. Ronnebys entreprenante borgmester tog initiativ til at skabe et lokalt udviklingscenter for at vende den regionale udvikling fra stagnation til vækst. Vækstcenteret blev etableret i 1986 og udnyttede en række centralt placerede og rekreativt interessante bygninger i Ronneby. Projektet gik ud på at skabe et udviklingscenter med fokus på uddannelse og forskning og udvikling med specialisering indenfor softwareudvikling. Udviklingscenteret fik navnet Softcenter. I begyndelsen blev kurserne udbudt af Lund universitet og Växjö university college. I 1988 fremlagde en samlet koalition af erhvervsfolk og embedsmænd et forslag for regeringen om at etablere en højskole i Blekinge for at understøtte den eksisterende udvikling og vækst i regionen. På daværende tidspunkt havde Softcenter ca. 25 etablerede virksomheder. Regeringen tog forslaget til sig og fik politisk opbakning til at etablere en Højskole. I 1989 etableredes BTH med campus i Karlskrona og Ronneby. I dag har BTH sin management- og teknologifdeling lokaliseret i Softcenters lokaler.



Karlskrona - Telecomcity

Frem mod etableringen af BTH var Karlskrona inde i en rivende udvikling mod at blive center for telekommunikation. Den svenske teleudbyder Nordic Tel (nu Vodafone) fik bevilling til at være den tredje nationale operatør af GSM telefoni og lokaliserede deres afdeling for kundeservice sammen med BTHs nye lokaler i en smuk rekreativ del af Karlskrona. Dette skete blandt andet på baggrund af den tidligere rektor for University Collegets engagement i regionale netværk med ledelsen fra Nordic Tel og andre allerede etablerede IKT virksomheder i området (bl.a. Ericsson). Rektor stod i spidsen for BTHs strategi og profil indenfor IKT området og var med til at etablere Telecomcity netværket, der er et vigtigt netværk for den lokale IKT sektor i dag. Da BTH blev tildelt forskningsbevilling indenfor teknologi i

2000, fasttømrede det yderligere profilen indenfor IKT. BTH har i dag lokaliseret størstedelen af sine uddannelsesaktiviteter i Karlskrona. Blekinge var den region i Sverige, der oplevede den hurtigste IT vækst i 1990erne med vækstrater på over 400% eller omkring 5 gange så høj som den nationale vækstrate i samme periode. Den regionaløkonomiske vækst var mellem 1990-99 på knap 15% i region Blekinge (national gns 12%). Telecomcity er i dag et eksklusivt netværk med fokus på IKT – BTH repræsenteres af rektor. Den internationale virksomhed Vodafone er fortsat en af de drivende kræfter i regionen og i netværket indenfor telekommunikation



Karlshamn – NetPort

Et af de nyere tiltag i BTH og IKT klyngens udvikling er etableringen af netværket og iværksættermiljøet Netport i Karlshamn. Dette netværk har også BTH som deltager og fokuserer på IT- og medieteknologi. BTHs uddannelsesaktiviteter indenfor dette område er lokaliseret i Karlshamn.

I dag er billedet således helt anderledes end for knap 20 år siden. Regionen har ændret karakter, og den økonomiske struktur er forandret radikalt. De IT-relaterede virksomheder, som lyste med sit fravær i 1980erne, udgør i dag en vigtig og stærkt voksende del af regionens erhvervsliv, alt imens det traditionelle erhvervsliv er fortsat med at mindskes i omfang.



Karlskrona/Ronneby er sammen med Stockholm det byområde, der har den største andel ansatte indenfor telekommunikationssektoren. Næsten 20% af arbejdsstyrken er ansat i denne sektor.

Region Blekinge

Region Blekinge er det regionale "samvarksorgan", som lovgivningsmæssigt har ansvar for regionaludvikling i Sveriges tredje mindste region (150.000 indbyggere). Region Blekinge har blandt andet ansvaret for den regionale udviklingsstrategi og har mulighed for at medfinansiere regionale udviklingsprojekter.

Region Blekinge ser BTH som en vigtig strategisk samarbejdspartner for udviklingen af regionen. BTH samarbejder med Region Blekinge i mange forskellige projekter. Blandt andet har de samarbejdet om at definere højskolens rolle i det regionale innovationssystem i forhold til deres styrke indenfor anvendt IT og hvordan de indgår som udviklingspartner for virksomheder. Repræsentanter fra Region Blekinge og rektor fra BTH mødes en gang om ugen.



Region Blekinge er også en vigtig medfinansieringskilde for udviklingsprojekter, som BTH er tovholder på og medfinansierer ca. 13 projekter indenfor IKT-området med ca. 5 millioner Skr. i 2004.

3. Strategi

Stærk regional forankring og specialisering indenfor anvendt IT

BTH har en strategi om at udvikle uddannelser af høj kvalitet med udgangspunkt i anvendelsesorienteret forskning, samt at udnytte sine særlige kompetencer inden for IKT til at skabe øget vækst og regional udvikling.

BTH har en lang tradition for at fungere som central samarbejdspartner for erhvervslivet. BTH's etablering og udvikling parallelt med IKT klyngens vækst har affødt en bevidst strategisk satsning på profilområdet indenfor anvendt IKT.

BTH har en klar strategi om løbende at udbygge sin stærke specialisering indenfor anvendelsesorienteret IKT og udbyde gode uddannelser af høj kvalitet. For BTH er dette en afgørende forudsætning for at kunne være en værdifuld samarbejdspartner og aktør i regionaludviklingen.

Vægten på anvendt IT betyder, at alle uddannelser i et vist omfang skal integrere IT i undervisningen. Med dette anvendelsesorienterede fokus adskiller BTH sig fra mere forskningstunge institutioner som Lund og Malmö, og gør BTHs studerende og forskere til oplagte samarbejdspartnere for erhvervslivet.

Rektor pointerer: *"Der eksisterer en tiltro til at Højskolen kan løse alle regionale problemer, men vi kan ikke være "ein mädchen für alles". Men hvis vi skal kunne konkurrere med andre universiteter og være en stærk samarbejdspartner for erhvervslivet, må vi specialisere os. Man må samarbejde ud fra sine forudsætninger"*.

Et enstrengt uddannelsessystem og en stor bredde af kandidater

De svenske KY-uddannelser og de længerevarende højskoleuddannelser arbejder med hver sit meriteringssystem. I begge systemer optjener de studerende point i forhold til, hvor mange fag de fuldfører. Fx giver et års KY-uddannelse 40 point, men KY-point er ikke det samme som Højskole point.

Det er op til Højskolen at afgøre, hvor stor en andel af pointene på en KY-uddannelse, der kan konverteres til Højskole point. For BTH er det en klar strategi at give de studerende bedre mulighed for at bevæge sig hurtigt videre på et højere uddannelsesniveau og BTH arbejder løbende på at styrke overgangsmulighederne fra KY- til Højskole-niveau.

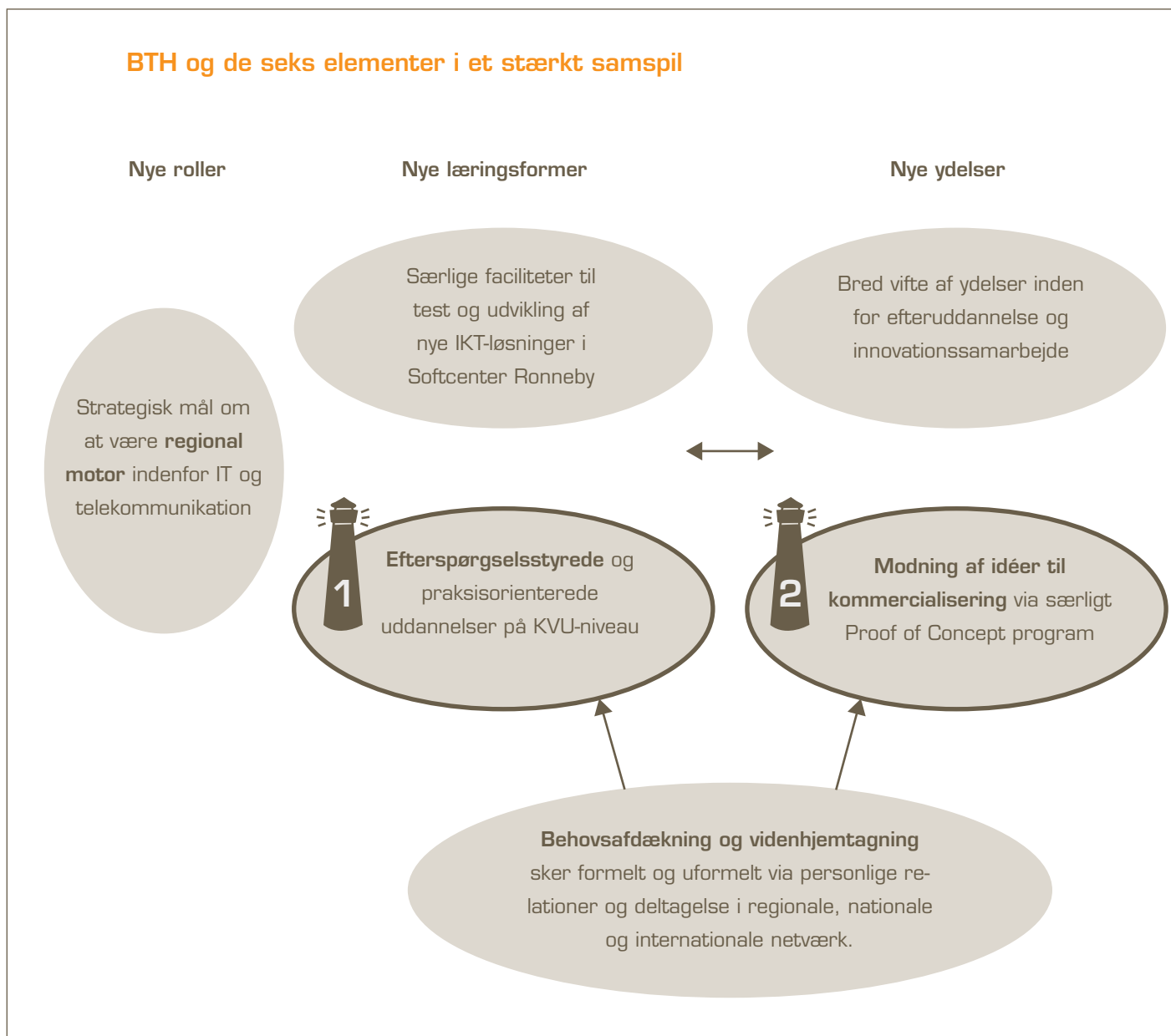
De fleste KY uddannelser i Sverige udbydes af kommunale uddannelsesinstitutioner (51%) og mindre private udbydere (35%). Kun 4% af samtlige KY-uddannelser udbydes af en højskole. BTH ser en række klare fordele i at tilbyde Kvalificeret Yrkesudbildung som en del af den samlede uddannelsespalet ved BTH. En af årsagerne er, at de korte uddannelser via deres praktikforløb og øvrige erhvervsrettede fokus er med til at give BTH en bred kontaktflade til regionens erhvervsliv, som også er til stor gavn for de længere videregående uddannelser ved højskolen.

Samtidig er BTH det som en klar strategi at udnytte Højskolens anvendelsesorienterede forskning og udvikling til at styrke undervisningen på KY og dermed bidrage til, at ny viden hurtigt kan finde vej til regionens virksomheder. Dette sker blandt andet ved, at 3 af KY uddannelserne drives i et tæt samarbejde med BTHs fakulteter.

Endelig spiller den Kvalificerede Yrkesudbildung en central rolle i forhold til at gøre en større andel af regionens unge interesserede i de muligheder, som ligger i de videregående højskoleuddannelser. For mange unge kan det være en stor mundfuld at skulle påbegynde en videregående højskoleuddannelse. De vælger ofte at starte på en KY uddannelse i stedet. Den fælles organisering er med til at sikre bedre overgangsmuligheder for de unge, som undervejs i KY uddannelsen bliver motiveret til at fortsætte på en videregående højskoleuddannelse.

4. Samspil med erhvervslivet – god praksis på BTH

BTH og de seks elementer i et stærkt samspil



= Fyrtårne: Områder hvor BTH har udviklet særligt innovative samspilsformer



Efterspørgselsstyrede og praksisorienterede uddannelser på KVU-niveau

Uddannelsessystemet indenfor Kvalificeret Yrkesudbildung (KY) blev etableret nationalt i 2002 efter en prøveperiode fra 1996-2001. BTH besluttede tidligt at udbyde uddannelser på KY-niveau. BTH så bl.a. etableringen af KY-uddannelserne (svarende til korte, videregående uddannelser i Danmark) som en mulighed for at etablere en tættere kobling til det regionale erhvervsliv, der også kunne være til gavn for udviklingen og erhvervsorienteringen af BTHs lange videregående uddannelser.

Nye KY uddannelser i en region oprettes af den nationale KY myndighed efter ansøgning fra fx virksomheder, kommuner, uddannelsesinstitutioner, brancheorganisationer mv. Et af kravene til KY uddannelserne er, at de skal fokusere på at imødekomme lokale og regionale arbejdsmarkedsbehov. For at sikre dette, besluttede den nationale KY-myndighed som led i etableringen af KY uddannelserne, at der til hver uddannelse skal nedsættes en lokal styregruppe. Styregrupperne skal nedsættes senest 3 uger efter uddannelsesudbyderen har modtaget bevilling fra KY myndigheden.

Medlemmerne af de lokale styregrupper udpeges af de enkelte KY udbydere og skal bestå af repræsentanter for 1) de dele af erhvervslivet som uddannelsen er rettet mod, 2) en repræsentant for et universitet eller en højskole, 3) en repræsentant fra den offentlige uddannelsesmyndighed samt 4) en repræsentant fra de studerende. Styregrupperne har ansvar for uddannelsens planlægning, gennemførelse og udvikling og skal sikre, at den svarer til erhvervslivets behov. Styregrupperne kan have ansvar for flere uddannelser på samme uddannelsesinstitution, hvis de ligger indenfor samme område, men generelt er der tilknyttet én styregruppe for hver uddannelse (kun 10% af styregrupperne i Sverige har ansvar for én eller flere uddannelser).

De lokale styregrupper er i høj grad med til at sikre en regional forankring af KY uddannelserne.

Uddannelsen indenfor digitale medier

En tværfaglig uddannelse knyttet til oplevelses/ videnøkonomien

BTHs KY-afdeling udbyder som den eneste i landet uddannelsen indenfor digitale medier. Uddannelsen er oprindeligt udviklet af den tidligere rektor for BTH – Per Eriksson – i samarbejde med en række entreprenante erhvervsfolk med baggrund indenfor den digitale mediebranche. Uddannelsen sigter på at give de studerende en grundlæggende indføring i de teknologier, der ligger bag udviklingen af digitale medier og kobler disse med mere procesorienterede kompetencer indenfor blandt andet projektledelse.

Digitale medier uddannelsen er en to årig KY uddannelse, der sender de studerende ud i erhvervslivet som designere, udviklere eller projektledere indenfor medieteknologi. Hovedfokus for uddannelsen er at uddanne personer til den digitale mediebranche. Der er ca. 60 studerende på hver årgang.

Uddannelsen har en basisdel af et års varighed, hvorefter der skal vælges et blandt tre specialer:

- Design – speciale indenfor kreativitet og formgivning med fokus på fast og mobilt internet.
- Teknologi – specialisering i interfaceudvikling indenfor den digitale mediebranche.
- Projektledelse – speciale i projektledelse med fokus på iværksætteri og markedsføring indenfor den digitale mediebranche.

Uddannelsen lægger vægt på, at de studerende udvikler en grundlæggende forståelse for teknologien, som sætter dem i stand til at indgå i mange forskellige aspekter af arbejdet i en virksomhed.



Efterspørgselsorienteret uddannelse

Styregruppen for digitale medier

På uddannelsen for digitale medier udgøres styregruppen af Förenings-sparbanken, Imagine (virksomhed), BTH, Hyper Island (Udd.institution), Flokk (netværk/virksomhed), Vodafone (virksomhed), Vuxenutbildningen i Karlskrona (offentlig VEU) og Modern Games (virksomhed). Styregruppen mødes mindst en gang i kvartalet og evaluerer indholdet i uddannelsen på baggrund af beskæftigelsesgraden for de studerede, tendenser i branchen, kommende studenteroptag. Hvert år laves en formel evaluering af styregruppen, som sendes til KY myndigheden. Såfremt uddannelsen ikke lever op til erhvervslivets behov, kan KY myndigheden fratage uddannelsens tilskud.

På grund af dynamikken indenfor branchen har uddannelsen indenfor digitale medier et ekstra afstemningsorgan, der skal sikre den erhvervs-mæssige relevans og ansætbare kandidater. En gang om året udvælges eksperter indenfor branchen og samles i Karlskrona for at evaluere uddannelsen og diskutere udvikling og tendenser i branchen. Disse specialister er ikke kun fra det regionale IKT netværk, men også udenlandske specialister indhentes. På denne måde evalueres uddannelsen systematisk og kan tilpasses kontinuerligt. Denne kontinuerlige proces er vigtig i en branche, der bevæger sig hurtigt fremad.

Praksisnær læring og undervisere fra erhvervslivet

Kendetegnende for alle KY uddannelser er deres særlig fokus mod erhvervsrettet læring. De normale KY uddannelser på BTH har kun én underviser ansat, der har ansvar for at inddrage relevante repræsentanter fra erhvervslivet som undervisere.

Cirka 70 procent af de eksterne undervisere hentes fra det regionale erhvervsliv. Uddannelsen for digitale medier har ikke nogen faste undervisere, men baserer sig 100% på undervisere fra erhvervslivet. Disse undervisere er ligesom på de andre KY uddannelser primært fra det regionale erhvervsliv, men der trækkes også på internationale kontakter.

Undervisere hentes bl.a. fra Vodafone, Stockholm Designlab og Electrolux. Styregruppen er med til at finde relevante undervisere fra erhvervslivet og bidrager også selv med undervisere fra de respektive virksomheder, de repræsenterer.

Praksisnær læring og effektiv praktik

Praktik udgør en væsentlig del af KY uddannelserne. Praktiktiden udgør ca. 1/3 del af uddannelsen og kan være splittet op i forskellige dele afhængig af de projekter, som den studerende indgår i hos praktikvirksom-



”Det bästa med utbildningen är att man hela tiden strävar efter att göra den så lik verkligheten som möjligt.”

*Mari R Nordstrand
Studerande Digitala
Medier*

heden. Det er muligt at udføre hele praktiktiden i samme virksomhed, men dette sker sjældent.

På BTHs KY uddannelser er der ikke problemer med at finde praktikpladser. Den tætte kontakt til regionens virksomhedsnetværk samt styregruppernes egne tilbud om praktik eller benarbejde ude i virksomhederne skaber åbninger for de studerende.

Samtidig er der særlig fokus og mulighed for internationale udstationeringer i praktiktiden. KY afdelingens samorganisation med EXR og den internationale afdeling faciliterer mange af de internationale kontakter til praktikvirksomheder og hele 60% af de studerende på uddannelsen for digitale medier opholder sig i fx USA, England og Spanien i deres praktiktid.

De studerende på KY uddannelserne er særlig gode til at udnytte praktikpladstiden til at skabe netværk, der ofte danner grundlag for senere ansættelse. Inden for flere af uddannelserne er det op i mod 80 procent af de studerende, der har fundet ansættelse i deres praktikvirksomhed efterfølgende.

Generelt har de studerende ved KY en høj beskæftigelsesgrad. På uddannelsen for digitale medier er ca. 85% af de nyuddannede kommet i beskæftigelse indenfor 6 måneder.

En virksomhed som Vodafone, der med base i Karlskrona og et stort engagement i det regionale IKT netværk, pointerer at: "Med en bred portefølje af opgaver og services har vi brug for personer, der har IKT kompetencer på mange forskellige niveauer. Derfor rekrutterer vi nogenlunde lige mange studerende fra de korte videregående KY som studerende fra de lange videregående ingeniør uddannelser fra BTH. Vi har ikke kun brug for specialist kompetencer, men også personer, der har mere praktisk erfaring og kan indgå i andre led af produktionskæden, end hvad en ingeniør normalt gør" (Lotte Hoffman HR ansvarlig, Vodafone)



Proof of concept – modning af idéer til kommercialisering

BTH har som et led i sin strategi skabt mulighed for, at virksomheder med en ny forretningsidé eller en ny opfindelse kan henvende sig og få hjælp og sparring fra undervisere og studerende til at modne og udvikle ideen frem til et stadie, hvor den kan udnyttes kommercielt. BTH tilbyder hjælp til at konkretisere ideen, lave prototyper, lave forsøg og test i større skala med henblik på at afdække, om ideen rummer kommercielt potentiale og kan føres ud i livet.

Ideen til BTH's Proof of Concept program kom fra vicerektor Stefan Östholm, der så en mulighed i at udvikle BTH til et modningscenter for nye forretningsidéer fra regionen. Baggrunden var, at alt for mange nye ideer og opfindelser ikke forfølges kommercielt, enten fordi ideen ligger på randen af virksomhedens egentlige forretningsområde, eller fordi virksomheden ikke har de nødvendige ressourcer til at videreudvikle ideen. Det samme gælder for mange af de forretningsidéer, som opstår i forbindelse med de studerendes projekter og afgangsaftager eller gennem forskeres arbejde med ny specialiseret viden. Han så en oplagt mulighed i at anvende BTHs fysiske rammer og faglige ressourcer og specialisering i denne idémodningsproces til gavn for både BTH, de studerende og regionens erhvervsliv.

Proof of Concept programmet blev udviklet og igangsat af BTH i år 2002. Udover erhvervsudvikling, var formålet bl.a. at styrke de studerendes lyst og evner inden for iværksætteri og give dem konkret indsigt i, hvad der kræves for at bringe en idé eller et stykke ny teknologi frem til det stadie, hvor potentielle investorer kan se den reelle værdi af en ny innovation. Da NUTEK i 2005 igangsatte et landsdækkede program for at skabe iværksætterorienterede Högskoler fik Proof of Concept programmet en bevilling på en 1. mio kroner over tre år og kører i dag i større skala. BTH har i dag samlet de fleste af sine udviklings-, innovations og iværksætter orienterede aktiviteter under rammerne for dette projekt. Proof of Concept programmet udgør således kernen i BTHs samlede "innovationssystem".

Specialisering indenfor anvendt IKT gør BTH til en attraktiv udviklingspartner for erhvervslivet

BTH rummer en række stærke kompetencer, der gør dem til en relevant og attraktiv samarbejdspartner for erhvervslivet, når det handler om at modne og udvikle nye forretningsidéer under Proof of Concept programmet.

Udover at være Sveriges næststørste uddannelsesinstitution inden for IKT er BTH kendetegnet ved et stærkt fokus på erhvervsrettet og anvendelsesorienteret forskning og udvikling. Cirka 50 procent af den forskning, der foregår ved BTH, gennemføres i et samarbejde med erhvervslivet. Samtidig afspejler det anvendelsesorienterede fokus sig også i indholdet i de uddannelser, som BTH udbyder. Inden for software området er det således et krav, at de studerende bruger mindst 30 procent af tiden på at udnytte deres teoretiske viden om fx algoritmer til at udvikle nye softwareløsninger, applikationer mv.

Denne viden om hvordan teorien skal implementeres og anvendes i praksis er en stor styrke og konkurrenceparameter i forhold til andre videninstitutioner som Malmö og Lunds universitet. Det er også en af de vigtige årsager til, at virksomheder engagerer sig i Proof of Concept projekter med BTH.

I tillæg til de stærke kompetencer på IKT området rummer BTH også en række øvrige kompetencer, der er værdifulde i et idémodningsforløb. Det gælder især inden for management og økonomi.

Innovative og iværksætterorienterede studerende

De studerende ved BTH er generelt innovative og iværksætterorienterede og deltager fx aktivt i Venture Cup Syd. BTH havde 34 deltagere i 2004 og 38 i 2005. 3 ud af de 10 finalister i 2005 var fra BTH. BTH har lige så mange deltagere som Lund/Malmö universitet, der næsten er 10 gange så store.



Rammer og målsætninger for Proof of Concept programmet

BTH's Proof of Concept program har til formål at bringe ideer og nye teknologier fra idéfasen til en mere konkret form, hvor det er muligt at afgøre, om den rummer et kommercielt potential. BTH stiller ressourcer til rådighed i form af resourcepersoner med en kombination af erhvervs- og forskningsmæssig erfaring.

Proof of Concept programmet tjener flere formål:

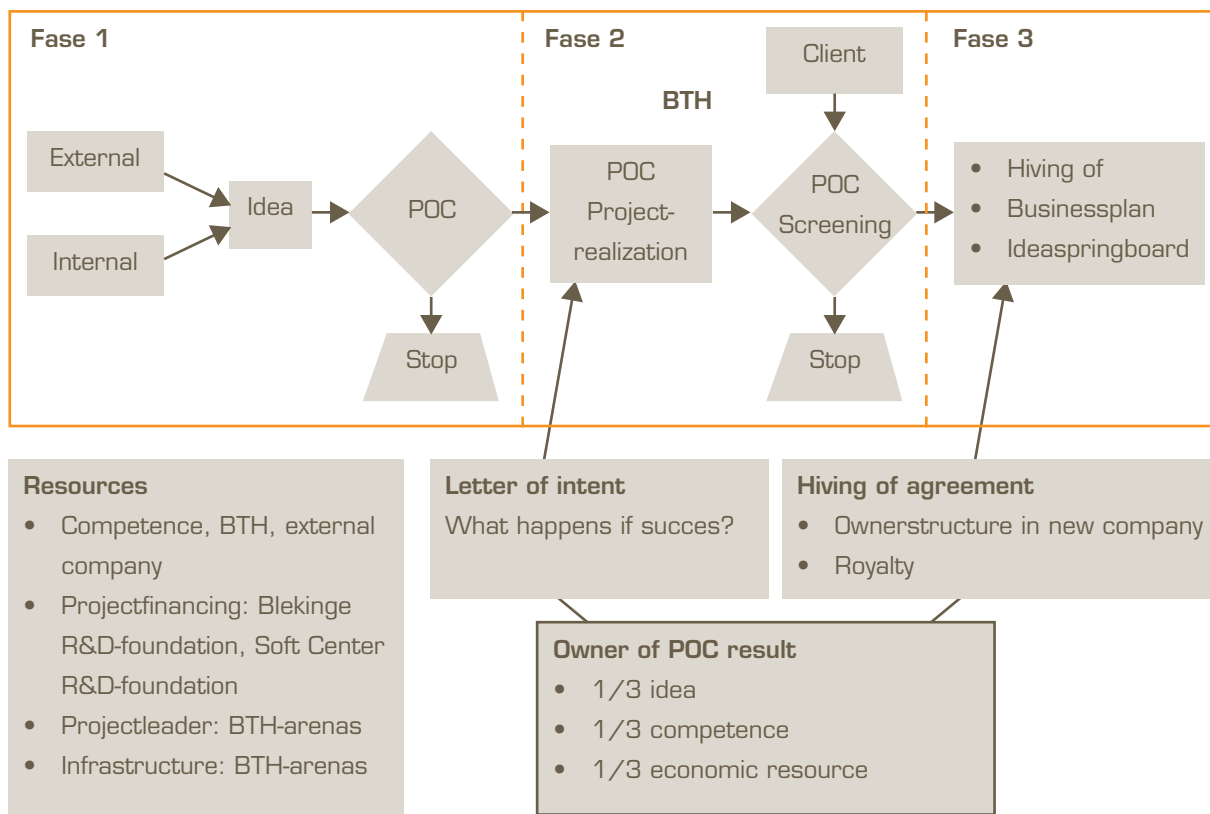
- 1) Programmet er med til at træne de studerende i iværksætterier og give dem konkrete erfaringer i arbejdet med idémodning. Proof of Concept programmet giver de studerende mulighed for at arbejde med realistiske erhvervsrettede projekter. Og de studerende kan opnå merit for dette arbejde.
- 2) Proof of Concept programmet bidrager til, at ideer og opfindelser i regionen, som rummer kommercielt potentiale, i højere grad udnyttes forretningsmæssigt. De ideer, der vurderes som perspektivrige, kommercialiseres efterfølgende, enten i eksisterende virksomheder i regionen eller danner grundlaget for en ny iværksættervirksomhed. Dermed er Proof of Concept programmet med til at udvikle og forny det erhvervsmæssige fundament i regionen.

BTHs Proof of Concept fokuserer alene på idémodning. Proof of Concept programmet har således fokus på at konkretisere ideen tilstrækkeligt til, at der kan udformes en forretningsplan for ideens eller opfindelsens kommercielle udnyttelse. Det betyder, at BTH ikke engagerer sig i "virksomhedsetablering". Denne fase overlades til eksterne parter såsom Blekinge Business Inkubator (BBI) eller i den eksisterende virksomhed, hvis idémageren bag Proof of Concept projektet er en etableret virksomhed.

Proof of Concept programmet - processen

Nedenstående proces viser de essentielle dele af selve Proof of Concept projektet. Processen har flere "stops" undervejs, hvor et tværgående panel af ressourcepersoner med forskellige faglig baggrund (management, økonomi, jura og teknologisk indsigt) evaluerer processen og ideens markedsværdi/egnethed, og om projektteamet har de fornødne kompetencer til at gennemføre processen. De fleste projekter er korte – 3-4 måneder – og har lave omkostninger – omkring 100.000 - 200.000 Skr.

PoC – Proof of Concept



Fase 1

Proof of Concept processen indledes med en konkret idé – for eksempel at udnytte en ny teknologi til et nyt formål. (jf. fase 1 i figuren)

Ideerne kommer oftest fra etablerede virksomheder, der ønsker at teste nye ideer til produkter og services på randen af deres kerneområde, men også studerendes ideer går gennem systemet.

BTH har et netværk af ressourcepersoner, der har erfaring fra både erhvervslivet og forskningsverdenen, som de trækker på, når nye ideer skal evalueres. Det afhænger af idéens fokus, hvem BTH indkalder til dette evalueringspanel, der også følger idémodningsprocessen frem til Proof of Concept. Hvis ideerne vurderes som innovative og perspektivrige og er indenfor BTHs profilområde indenfor anvendt IT, får projekter lov at gå videre til fase 2 i Proof of Concept programmet.

Fase 2 - Fra idé til gennemtestet koncept

Denne fase indledes med, at der bliver tilknyttet én projektleder. Denne projektleder er med til at træffe beslutning om, hvilke ressourcer, der skal allokeres til projektet, herunder hvilke der kan hentes internt ved BTH, og hvilke der skal hentes ind fra eksterne parter.

Antallet af studerende på de forskellige projekter afhænger af, om ideen kommer fra etablerede virksomheder eller fra studerende og forskere. Når det gælder projekter fra etablerede virksomheder, er der færre personer fra BTH tilknyttet (ca. 2-3 personer). I projekter, hvor ideen er udviklet på BTH kan bemanningen være 5-6 studerende og forskere. Projekter allokeres altid en af de faste 4 projektledere, som arbejder ved BTH. Projektlederne er fuldtidstilknyttet programmet og har erfaring fra erhvervslivet.

Der træffes samtidig beslutning om projektfinansiering. Udover de ressourcer som idéens ophavsvirksomhed, studerende og lærere investerer i projektet, kan der ofte også opnås finansiering fra Blekinge Forskningsfond, der er en selvstændig regional fond til kommercialisering af forskning. Fonden ledes af en bestyrelse bestående af repræsentanter fra BTH, staten samt erhvervslivet.

Inden der tages fat på det egentlige udviklingsarbejde, udformes et "Letter of Intent", hvor blandt andet ejerforhold fastlægges, såfremt projektet viser sig at lede til en kommerciel succes. Fase 2 afsluttes med en ny projektevaluering af det færdige arbejde med henblik på at afgøre, om der skal gøres en indsats for at kommercialisere projektet enten i en eksisterende virksomhed eller i form af en ny iværksættervirksomhed.

Fase 3 Fra Proof of concept til kommerciel forretning

For de projekter, som vurderes at rumme et kommercielt potentiale følges op af en 3. og afsluttende fase, hvor der bl.a. laves en plan for, hvordan ideen eller opfindelsen bedst kommercialiseres. Der udarbejdes en forretningsplan og der lægges en plan for, hvordan der sikres adgang til alle nødvendige ressourcer og kompetencer. Det tværgående panel fastlægger i samarbejde med udviklingsteamet, hvordan virksomhedsstrukturen og de fremtidige ejerforhold skal se ud. BTH har ingen intentioner om, at projekterne skal levere store økonomiske overskud, men har forsøgt med royalties på 5% for at kunne dække nogle af omkostningerne ved at drive programmet. BTH er dermed ikke direkte involveret i kommercialiseringsfasen, som lægges uden for BTH fx i en af Blekinge Business Inkubators afdelinger i Karslhamn, Ronneby eller Karlskrona. Blekinge Forskningsstiftelse, som BTH sidder i bestyrelsen for, kan finansiere denne videre proces/fase.

Et succesfuldt eksempel

Mobile Turismo – et succesfuldt Proof of Concept projekt

Ideen med Mobile Turismo er at anvende mobilteknologi til at lave en mobil turistguide over Ronnebys Brunnspark. Ved hjælp af GPS skal den gøre det muligt at lokalisere sig selv i forhold til forskellige

seværdigheder i parken, samt at få interaktiv information om disse seværdigheder.

Ideen blev udviklet af to studerende fra BTHs software ingeniøruddannelse, som arbejdede i en mindre opstartsvirksomhed i Blekinge Business Inkubator på BTHs campus i Karlskrona.

Forslaget blev fremlagt for Proof Of Concept panelet, som bestod af en projektleder fra Proof of Concept programmet, samt en række ressourcepersoner fra BTH indenfor økonomi og management, software teknologi og en person fra erhvervslivet. Sidstnævnte er ansat i KPMG og bistår ofte i vurdering af Proof of Concept projekter uden omkostninger pga. hans fortid som ansat på BTH.

Projektet blev godkendt, og der blev dannet en projektgruppe med studerende i Softcenters Proof of Concept lokaler. Finansieringen af projektet blev delt mellem Ronneby kommune (turistguiden vedrører Bruunssparken i Ronneby), Softcenters R&D fond og af de to studerende.

Produktet udvikles over sommeren 2002 frem til Proof of Concept stadiet og dannede grundlag for en forretningsplan, hvorefter de to studerende etablerede egen virksomhed. De tiltrak finansiering fra bl.a. Blekinge Forskningsstiftelse, og Wireless Independent Provider (WIP) til kommercialiseringsfasen, som i dag ejer konceptet. De to studerende er i dag ansat i WIP.



Resultater af Proof of Concept programmet

Der er ikke opstillet et kvantificerbare mål for, hvor mange projekter Proof of Concept programmet skal engagere, men kapaciteten er sat til ca. 30 om året.

I 2004 gennemførtes ca. 30 projekter, hvoraf halvdelen ledte til kommercialisering i en ny eller eksisterende virksomhed.

I 2005 er ca. 60 projekter gået gennem Proof of Concept programmet. Flest fra eksisterende virksomheder.

I første halvår 2005 er 3 nye forretningskoncepter kommercialiseret. Heraf er 2 i eksisterende virksomheder og én som ny virksomhed. I perioden har 54 arbejdssøgende været engageret i udviklingsprojekter, hvoraf 25 har fået job, og 4 søger at starte egen virksomhed. 20 arbejdssøgende er efter perioden aktive i forskellige projekter. 37 virksomheder har været engageret, og ca. 185 personer har været involveret.