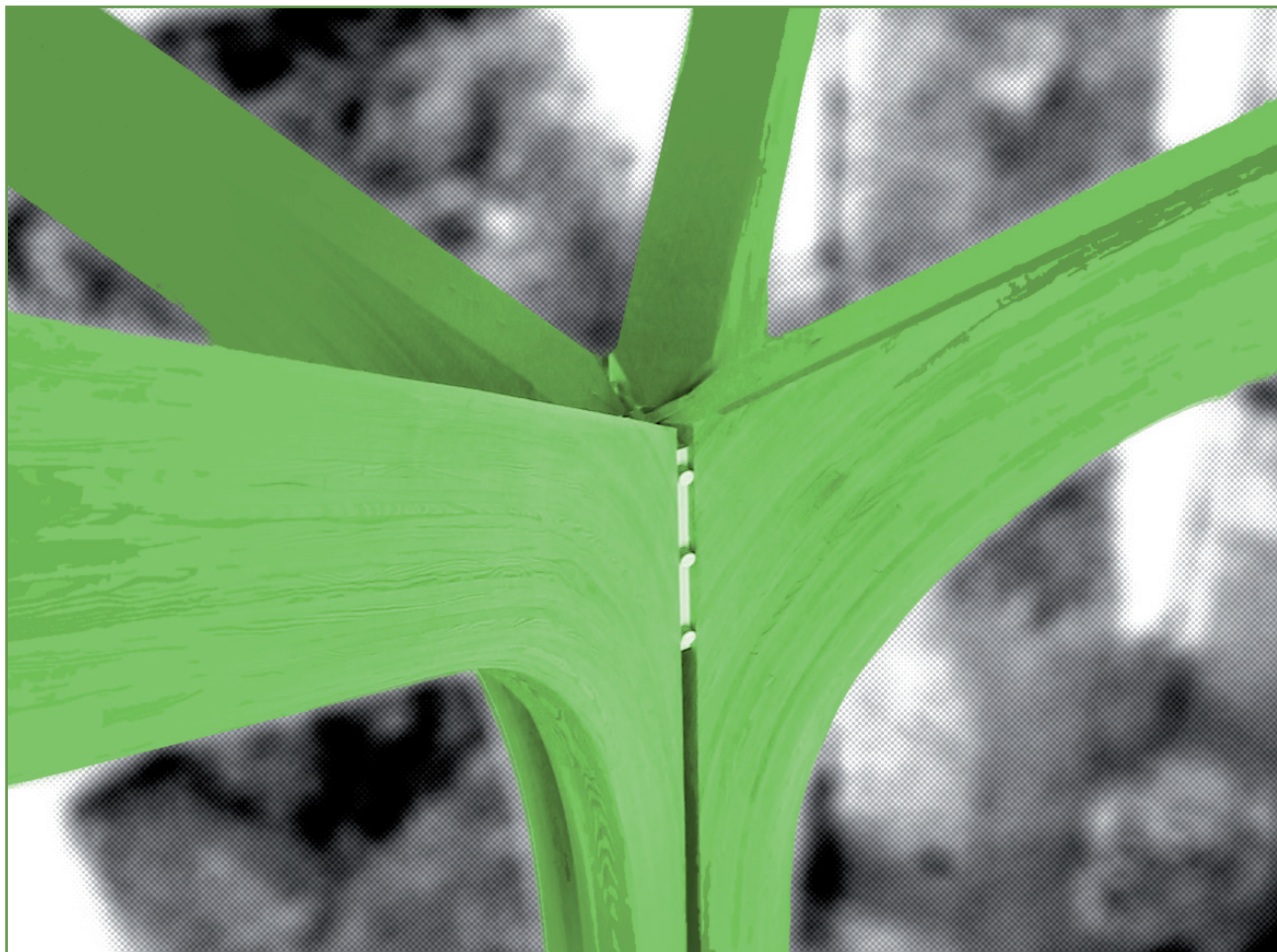

UDDANNELSESPLANLÆGNING OG KOMPETENCEAFKLARING

- Erfaringer fra kompetencecentrenes udviklingsprojekter



Teknologisk Institut

Erhvervsudvikling

Gregersensvej

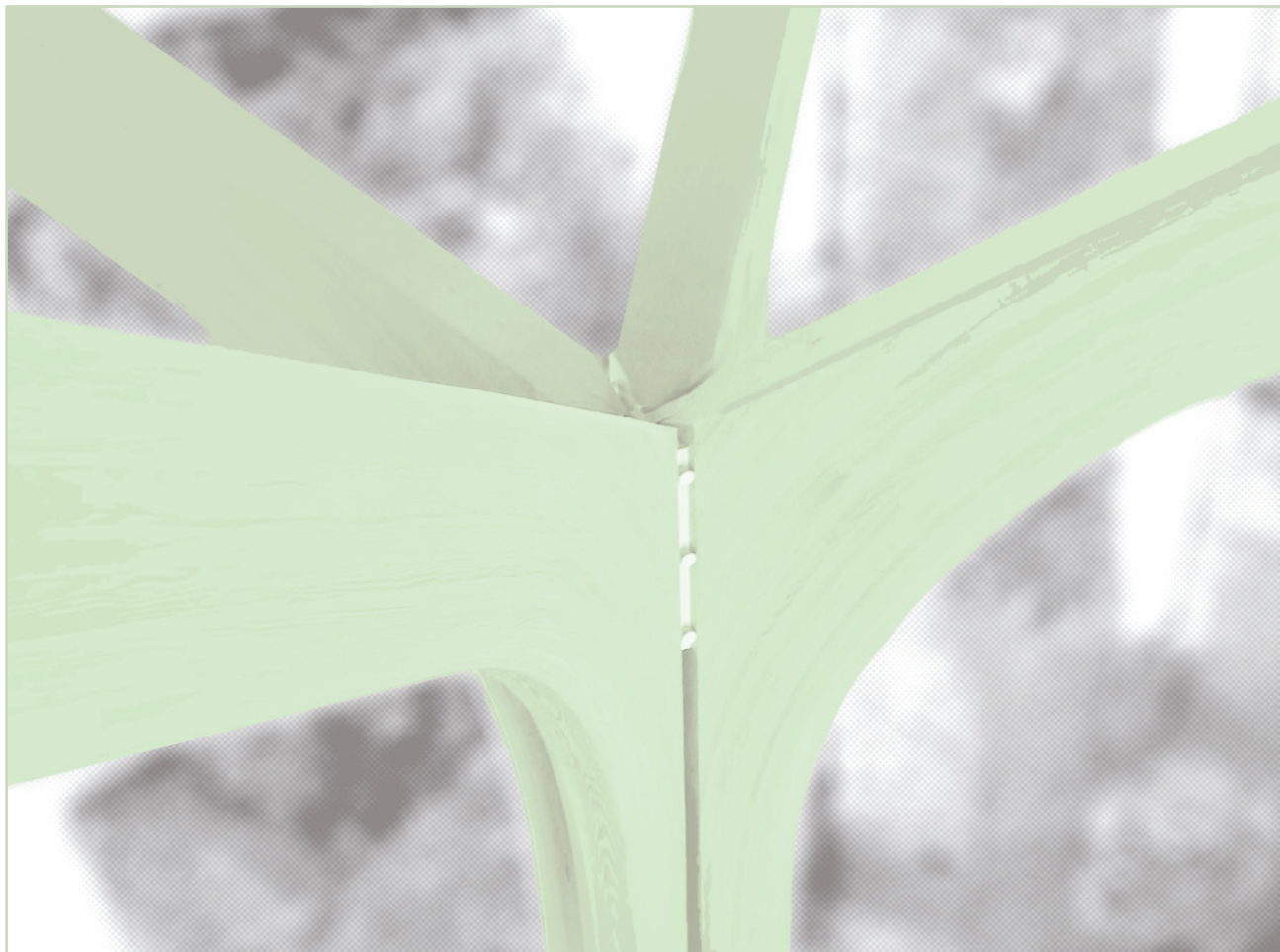
2630 Taastrup

Maj 2007

ISBN: 978-87-90489-91-5

UDDANNELSESPLANLÆGNING OG KOMPETENCEAFKLARING

- Erfaringer fra kompetencecentrenes udviklingsprojekter



DE GODE EKSEMPLER SKAL DANNE SKOLE

Forord ved kontorchef Peter Høier, Kontor for livslang læring, Undervisningsministeriet

Undervisningsministeriet har etableret femten regionale kompetencecentre med støtte fra Den Europæiske Socialfond. Formålet med de regionale kompetencecentre er at forbedre samspillet mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder. Projektet skal desuden bidrage til den livslange opkvalificering af især de kortuddannede. Det kræver nytænkning og nye værktøjer. Erfaringerne fra projektet skal derfor omsættes, udbredes og anvendes i praksis. Og det kræver viden om, hvad der virker. Derfor har Undervisningsministeriet taget initiativ til, at udviklingsarbejdet på de regionale kompetencecentre dokumenteres i seks tematiske pjecer.

Som led i kompetencecenterprojektet udvikles og afprøves der nemlig en række nye metoder og modeller til samspil med virksomheder, analyser af uddannelsesbehov, kompetenceafklaring og vejledning af kortuddannede, samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og kompetenceudvikling af uddannelseskonsulenter og lærere. Alt sammen store aktuelle udfordringer i forhold til den danske voksen- og efteruddannelsesindsats.

Vi har gennem det seneste år set mange gode eksempler på kompetencecentrene, og de skal frem i lyset. Hvis de i Esbjerg har fundet formelen til samarbejde med de små og mellemstore virksomheder, kan det give et løft til indsatsen i København. Hvis de har knækket koden for det gode institutions-samarbejde i Slagelse, kan succesen måske overføres til Aalborg.

God praksis kan ikke altid sættes på formel, men den kan dokumenteres og gøres tilgængelig. Og den kan herigennem inspirere. Med de seks pjecer er det mit håb, at de gode eksempler kan blomstre og den gode praksis spire. God læselyst.

Peter Høier



INDLEDNING

”Det er jo ikke nyt, at medarbejdere skal videreuddannes – sådan har det altid været. Men nu gør vi det systematisk, så vi har en samlet plan og dermed et overblik over hele virksomhedens kompetenceniveau”, udtaler Schjerning Farver i en værktøjsbog om systematisk, strategisk uddannelsesplanlægning.

Det er en udfordring at få kompetencer til at være på forkant med udviklingen, både for de virksomheder, hvor efteruddannelse er noget nyt, og for de virksomheder, hvor det er en selvfølge – for hvem kan spå om fremtiden? Men, hvis uddannelsen ikke blot skal være kortsigtet og tilfældig, er det nødvendigt at frembringe et mere systematisk grundlag.

Systematisk, strategisk uddannelsesplanlægning er ikke en garanti for at sikre et tilstrækkeligt fremadrettet kompetenceniveau i virksomheden, men et redskab, der, sammen med andre, mere dynamiske, modeller, er et godt skridt på vejen.

Formålet med denne pjece er at give inspiration til, hvordan arbejdet med systematisk, strategisk uddannelsesplanlægning kan gribes an. Inspira-

tionen er hentet fra kompetencecentrenes erfaringer, gode eksempler og andre metoder hentet fra forskellige andre kilder.

Fokusområder

Pjecen vil gennemgå en lineær model for strategisk uddannelsesplanlægning, hvor den ene fase afløser og giver input til den næste: Fra virksomhedens mål og forretning over kompetencer på organisationsniveau til kompetencer på individniveau og endelig til den kollektive og individuelle uddannelsesplan.

Modellen er lineær, og i princippet er det nødvendigt at gennemføre alle faser for at opnå strategisk kompetenceudvikling. Den enkelte virksomheds særegenhed og individuelle behov vil imidlertid præge designet og gennemførelsen af processen, der bør skræddersys den enkelte virksomhed.

Virkelighedens verden kan udvikle sig anderledes end forudset. Ikke desto mindre håber vi, at såvel procesdesignet som de enkelte værktøjer kan give inspiration til systematisk, strategisk uddannelsesplanlægning.

BØR SYSTEMATISK, STRATEGISK UDDANNELSESPLANLÆGNING VÆRE EN YDELSE HOS KOMPETENCECENTRENE?

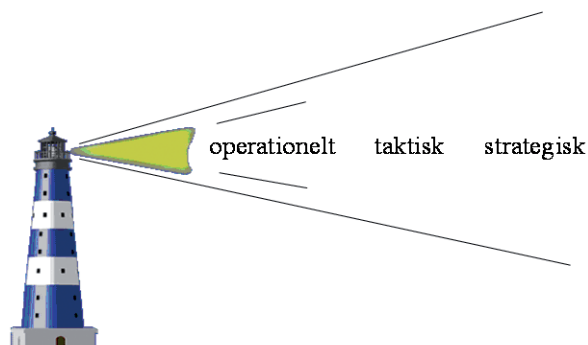
Virksomhedernes argumenter mod at gennemføre mere langsigtet uddannelsesplanlægning er, at fremtiden er foranderlig, og at det er spild af tid at forsøge at forudsige fremtidens kompetenceudviklingsbehov.

Men på trods af, at rigide planlægningsmodeller afløses af mere dynamiske udviklingsprocesser, giver det stadig åbenlyse fordele at gennemføre langsigtet og systematisk planlægning:

- Mulighed for at koble virksomhedens strategiske fokus med kompetenceudvikling
- Inddragelse af et markeds- og kundeperspektiv
- Fokus på længerevarende, almen kompetencegivende uddannelse

Virksomheder, der arbejder strategisk med efteruddannelse, giver efteruddannelse til dobbelt så mange medarbejdere, som andre virksomheder. Det viser nye tal fra Teknologisk Instituts virksomhedspanel – Danmarks Vækstlag™ (april, 2007).

Lang- og kortsigtet kompetenceudvikling



Udfordringer ved systematisk, strategisk uddannelsesplanlægning.

Den systematiske, strategiske uddannelsesplan sikrer selvsagt ingen, hverken langsigtet eller kortsigtet, kompetenceudvikling. Det kræver udfordrende og fokuseret arbejde at få planerne omsat til aktiviteter, der fører til kompetencer, som virker.

Det kræver:

- et tæt samspil mellem virksomhed og uddannelsesudbyder om en hensigtsmæssig og fleksibel gennemførelse
- at planen ikke er et statisk papir, men et dynamisk katalog over uddannelsesaktiviteter, der løbende tages stilling til og revurderes efter behov
- at såvel ledelse som medarbejdere har været inddraget i processen fra start til slut, og er enige om prioriteringer
- at planen følges op af dynamiske læringsaktiviteter og hensigtsmæssige læringsrum i det daglige.

UDDANNELSESPLANER SET FRA ET VIRKSOMHEDSPERSPEKTIV:

"Det vigtigste er i virkeligheden, at uddannelsesplanen er et vigtigt redskab i kontrakten mellem ledelsen og de enkelte medarbejdere, og at eventuelle ændringer i planen sker i fuld forståelse mellem parterne".

Direktør Thorkil Jørgensen, Kara I/S

UDDANNELSESPLANER SET FRA ET VIRKSOMHEDSPERSPEKTIV:

"Udfordringen er at planlægge aktiviteterne, så medarbejderne, der i forvejen har skiftende arbejdstider, stadig har mulighed for at være gode familiefædre og -mødre."

Direktør Thorkil Jørgensen, Kara I/S

Intet nyt under solen – og dog!

Skolerne og andre organisationer har igennem mange år arbejdet med uddannelsesplanlægning – og den dybe tallerken er opfundet mere end én gang. Der findes mange forskellige koncepter, værktøjer og metoder til at gennemføre systematisk, strategisk kompetenceudvikling. Nogle mere enkle og håndterbare end andre.

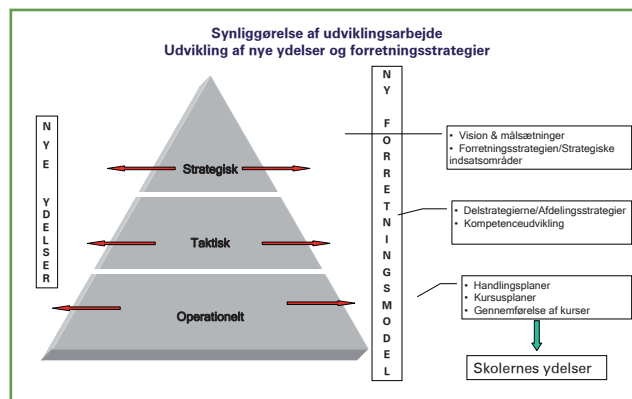
Den aktuelle udvikling er imidlertid, at kompetencecentrene arbejder på at få uddannelsesplanlægning ind som en kerneydelse på lige fod med deres øvrige kerneydelser.

De "traditionelle" kerneydelser befinder sig typisk på det operationelle niveau og omfatter eksempelvis uddannelsesplaner og kursusgennemførelse, som det kan ses på figuren.

Uddannelsesplanlægning omfatter imidlertid også ydelser på det strategiske og taktiske niveau. Det er flere kompetencecentres erfaring at det derfor kræver intern udvikling, både af ydelser, forretningsmodeller og kompetencer på organisations- og individniveau at tænke uddannelsesplanlægning ind som kerneydelse.

I de følgende afsnit vil der blive givet eksempler på forskellige værktøjer og metoder til uddannelsesplanlægning. Karakteristisk for disse metoder er:

- at de er gjort enkle, for at også de mindre produktionsvirksomheder kan få glæde af dem
- at de kan målrettes forskellige segmenter med forskellige behov
- at de er tilpasset kompetencecentrenes mission og opgaver

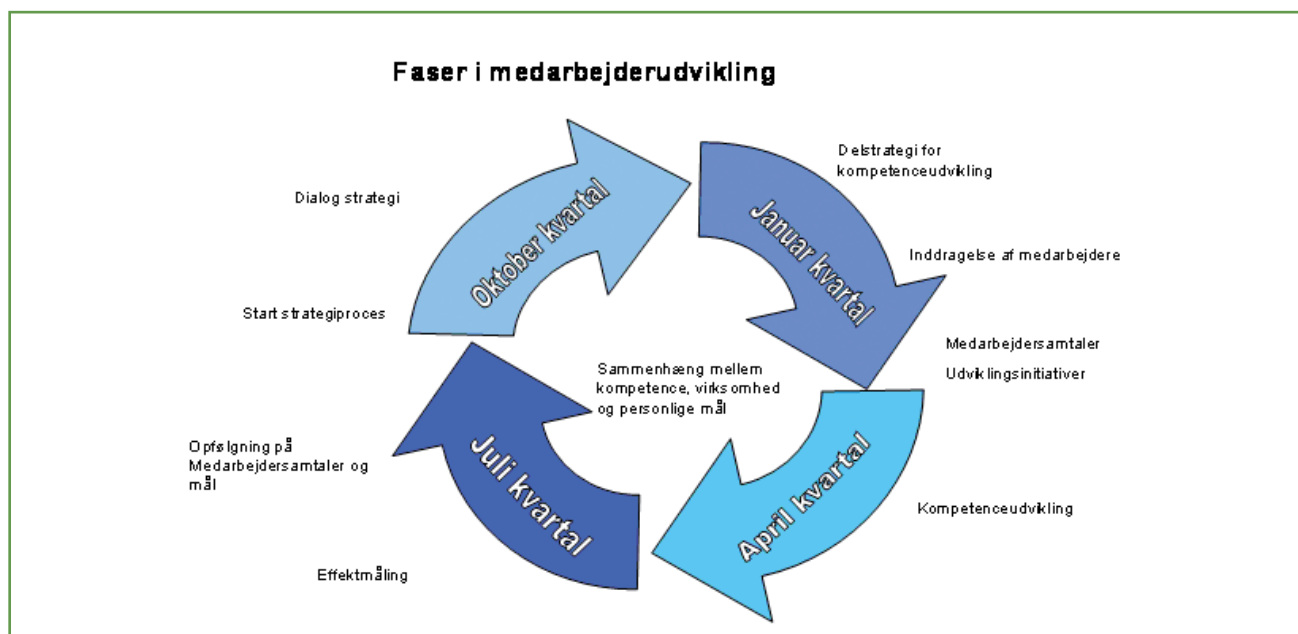


MODELLER FOR STRATEGISK, SYSTEMATISK KOMPETENCEUDVIKLING

Cyklusmodel

Der findes flere visuelle modeller for, hvordan uddannelsesplanlægning kan gennemføres. Nedenstående model har integreret uddannelse i virksomhedens strategiproces og viser, hvornår uddannelsen planlægges og gennemføres – ligesom en feriekalender.

Uddannelsesplanen kan således blive et naturligt led i den strategiske proces. Hvis virksomheden ikke har en formaliseret strategiproces, kan arbejdet med strategisk uddannelse give anledning til tilbagevendende formulering af mere fokuserede forretningsmæssige mål.



Pletskudsmodellen

Pletskudsmodellen er en anden tilgang til uddannelsesplanlægning, der tager afsæt i kompetenceafklaring.

Pletskudsmodellen rummer mange muligheder for at tilpasse sig den enkelte virksomheds behov, og derfor er der ikke én model og én proces for en færdig kompetenceafklaring.

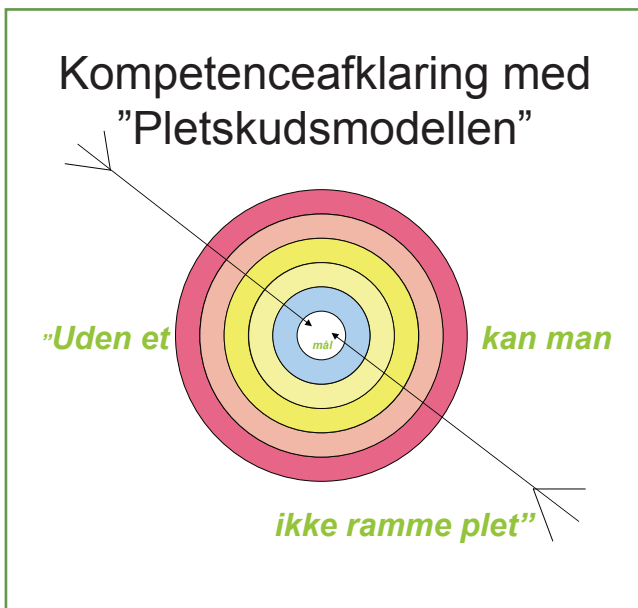
Den færdige proces og model skabes i samar-

bejde med virksomheden, og kan rumme alt fra strategiproces til operationalisering af strategi til implementering af strategi i kompetenceafklaringen.

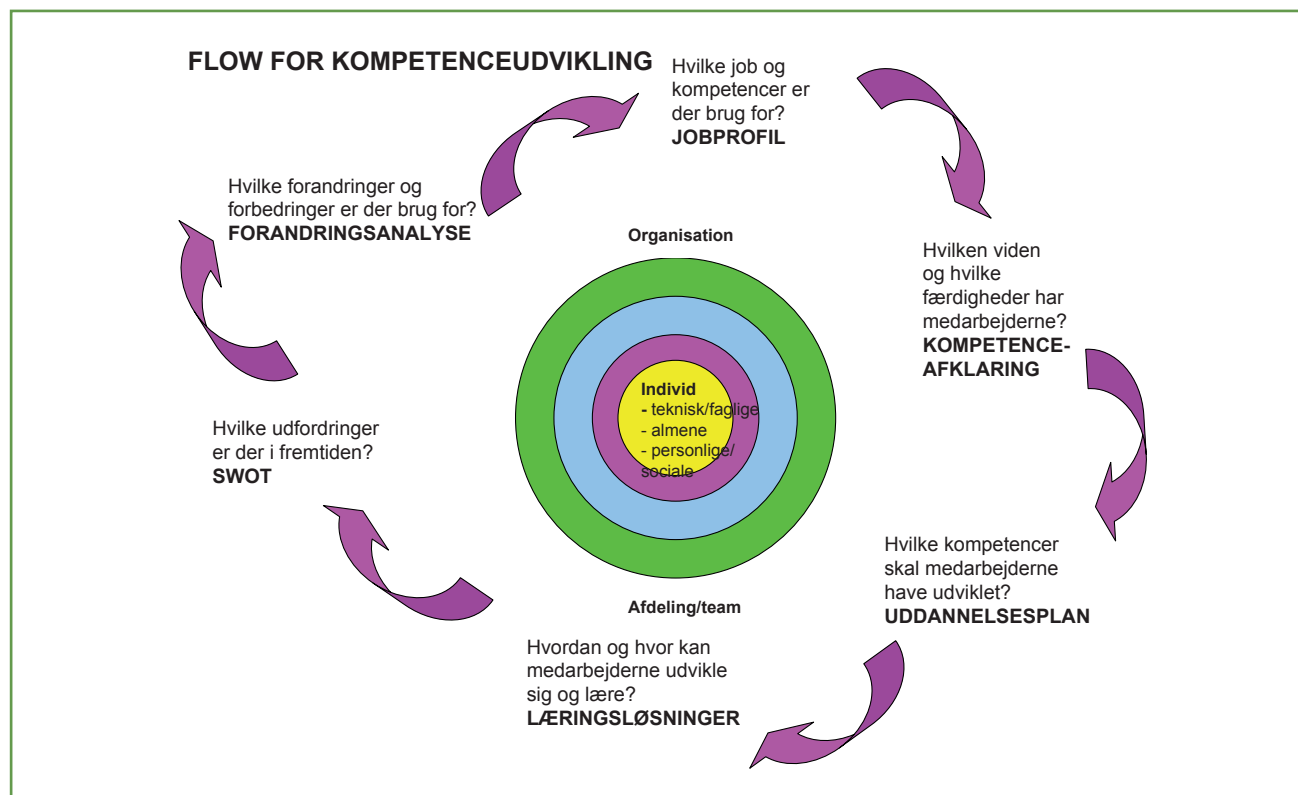
Det er derfor vigtigt for processen, at der sættes mål for, hvad virksomheden ønsker af en afklaringsproces:

- Er det et behov for, at medarbejderne skal klædes ordentligt på i forhold til deres nuværende arbejdsopgaver?
- Er det et behov for, at medarbejderne også skal klædes på i forhold til strategier og mål?
- Er det et behov for begge dele?
- Er det et behov for udelukkende at få systematiseret og struktureret efteruddannelse?

Processen kan derfor være inddelt i flere faser. Pletskudsmodellen kan være værktøjet til kompetenceafklaringen. Efterfølgende kan resultatet bearbejdes og udmøntes i kompetenceoversigter både for den enkelte medarbejder og for alle medarbejderne samlet set. Disse oversigter kan bruges til udarbejdelse af både kollektive og individuelle uddannelsesplaner.



PLETSKUDSMODELLEN OMFATTER FØLGENDE FASER:



I Pletschudsmodeellen er det individet eller medarbejderteamet, der er i fokus for processen. Uddannelsesplanen kommer til at omfatte

medarbejderens ønsker for en fremtidig udvikling, men er selvfølgelig også bestemt af virksomhedens udviklingsbehov.

MODELLER MED STRATEGISK FOKUS

Fælles for de forskellige modeller og koncepter er, at de tager udgangspunkt i virksomhedens forretningsmæssige fokus. Det er imidlertid ikke alle virksomheder, der har en formuleret strategi, men alle virksomhedsejere eller direktører har gjort sig tanker om, hvor virksomheden er på vej hen.

Det er disse tanker – hvad enten de er formuleret i en formel strategi eller ej – der giver grundlaget for at arbejde med uddannelsesplanlægning.

Første trin: SWOT-analysen

En SWOT-analyse er et velkendt og enkelt redskab, der i en dialogproces med virksomheden, kan anvendes til at få udviklingstankerne sat i system.

SWOT er forkortelser for de engelske betegnelser for virksomhedens:

Styrker: Beskriver virksomhedens styrker i forhold til funktionsområdet.

Svagheder: Beskriver virksomhedens svage sider i forhold til funktionsområdet.

Muligheder: Beskriver hvilke eksterne muligheder, der kan opstå for virksomheden – ”åbne strategiske viduer”.

Trusler: Beskriver de eksterne trusler, der kan påvirke virksomhedens eller funktionsområdets eksistens.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER:

Det er en god idé at inddrage medarbejdere eller udvalgte medarbejdere, og eventuelt også virksomhedens bestyrelse, i en dialogproces om virksomhedens mål.

Endvidere er det vigtigt at prioritere og beslutte de strategiske fokuspunkter for den kommende kompetenceudvikling.

Udgangspunktet for kompetenceudvikling bliver således både virksomhedsinterne forhold, som eksempelvis organisation, teknologi, jobtyper og ledelse – og eksterne faktorer, som eksempelvis branchens udvikling, konkurrenceforhold, den teknologiske udvikling og lovgivningsmæssige ændringer.

At omsætte fremtidens udfordringer til konkrete kompetenceudviklingsbehov

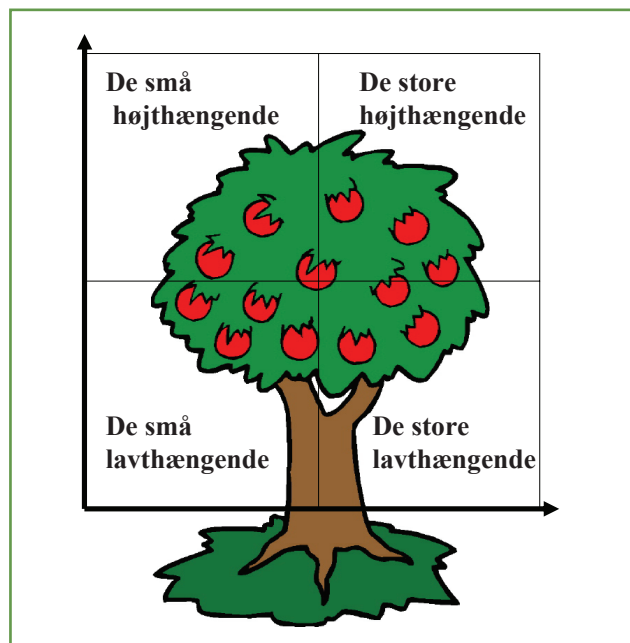
En analyse som eksempelvis SWOT'en vil synliggøre en række udviklingsbehov – sandsynligvis også flere end det er muligt at følge op med udviklingsplaner.

Det efterfølgende spørgsmål er derfor, hvordan man skal foretage prioriteringen?

- Bør man styrke virksomhedens svage sider?
- Bør man gøre de stærke endnu stærkere?
- Bør man vælge en både-og strategi?

Som en del af denne prioritering indgår afvejningen af ressourceforbrug set i relation til det mulige udbytte. Nogle initiativer vil være lette at overskue, kunne gennemføres på kort tid og uden de store omkostninger. Andre initiativer vil kræve mere planlægning, et længere tidsperspektiv og flere ressourcer.

Æbletræet som metafor for virksomhedens forretningsmæssige muligheder kan anvendes som en indgang til en samtale om prioritering af hvor fokus for uddannelsen bør ligge – både på kort og på langt sigt.



2. trin: Fremtidsanalyse

Som en del af SUM-værktøjerne er der udviklet en fremtidsanalyse, der kan anvendes til at omsætte de valgte fokuspunkter til kompetenceudviklingsbehov på organisationsniveau.

Følgende skema kan anvendes til en dialogproces med virksomheden om, hvordan fremtidens udfordringer udmøntes i kompetencebehov.

OPLÆG TIL "FREMTIDSANALYSE"

Fremtidskrav - strategi	Hvilke kompetencer kræver det? - hvad skal vi kunne?
1. Hvilke krav kunde krav vil der blive stillet? A. Konkurrencedygtig pris B. Leveringssikkerhed C. Troværdighed D. Succesfuld aflevering E. Produktkvalitet	Kompetenceudviklingsbehov: a) At være prisbevidst (viden om udbud og efterspørgsel) b) At have en viden om leveringsforhold i forhold til konkrete produkter og ydelser (tidsplan) c) At være troværdig og ærlig d) At kunne gennemgå entreprisen med kunden e) At have en viden om virksomhedens produkter og ydelser f) At være kvalitetsbevidst
2. Hvilke krav/forventninger vil der komme fra medarbejderne? A. Selvstændighed B. Beslutningskompetence C. Frihed under ansvar D. Teamwork	Kompetenceudviklingsbehov: a) At kunne arbejde selvstændigt b) At kunne træffe beslutninger ud fra de rette forudsætninger c) At kunne arbejde med frihed under ansvar d) At kunne samarbejde internt og på tværs i organisationen
3. Hvilke krav vil der blive stillet i forbindelse med konkurrence? A. God produktkvalitet B. Overholdelse af faste aftaler (logistik) C. Lave priser (konkurrencedygtighed) D. Flexibilitet E. Interne indkøbspriser/omkostninger F. Effektivitet G. Synlighed/genkendelighed (profil)	Kompetenceudviklingsbehov: a) At kunne fremskaffe produkter af høj kvalitet b) At kunne overholde faste aftaler c) At kunne finde kompetente samarbejdspartnere og leverandører d) At kunne tilpasse sig markedet e) At kunne forhandle konkurrencedygtige indkøbspriser, at være omkostningsbevidst, at kunne udvise godt "købmandsskab" f) At kunne handle effektivt i forhold til indgåede aftaler g) At kunne markedsføre og profilere virksomheden

3. trin: Udvikling af idealprofil for funktioner eller enkelte medarbejdere.

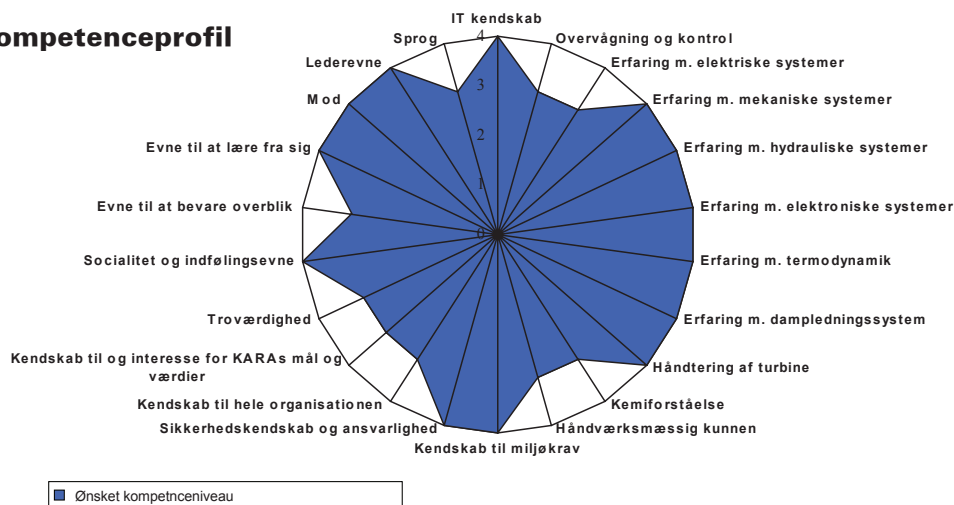
Ved at gennemføre fremtidsanalysen kan man få informationer om, hvilke kompetencer, der er nødvendige at indhente på organisationsniveau i lyset af fremtidens krav.

Næste fase er at afdække kompetenceudviklingsbehov for udvalgte funktioner eller enkeltpersoner, og opstille en idealprofil, som viser hvilke kompetencekrav virksomheden har til en given funktion eller medarbejder. Profilen kan også anvendes til at rekruttere nye medarbejdere

FREM GANGSMÅDE (1)

En måde at gribe processen an på er at gennemføre en workshop for ledere og udvalgte medarbejdere – eventuelt tillidsrepræsentanterne – fra forskellige fagområder. Workshoppens tema kan være en udformning af en "idealprofil", som viser de kompetencer, der bliver aktuelle for funktioner eller for individuelle medarbejdere – en udvikling af generiske kompetenceprofiler.

Ønsket kompetenceprofil

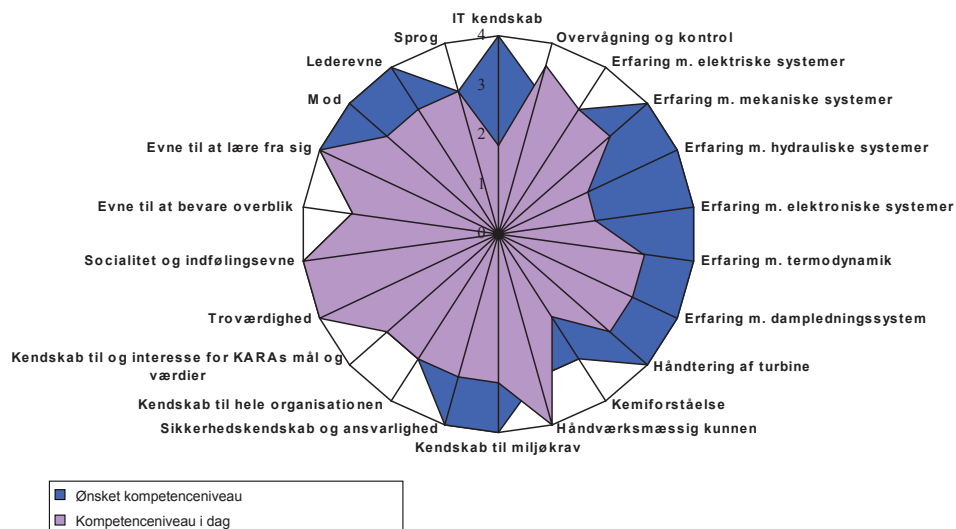


4. trin: udarbejdelse af individuelle kompetenceprofiler

Nedenstående kompetencespind viser en "ideal-profil" på en medarbejder, og hvilke kompetencer medarbejderen allerede er i besiddelse af. Det er en visuel model, der viser, hvor udviklingspunkterne er. Næste skridt er at prioritere de vigtigste udviklingspunkter, der bør prioriteres i en uddannelsesplan.

FREM GANGSMÅDE (2)

I en dialog mellem leder og medarbejder – enten i en medarbejderudviklingssamtale eller i en workshop for flere medarbejdere – kan man tale om, hvilke kompetencer medarbejderen allerede besidder. I nedenstående eksempel ses gabet.



"Kompetencetabel"

Et andet eksempel på formidling af en kompetenceprofil er nedenstående tabel, som også

niveausætter medarbejderens kompetencer i forhold til en idealprofil – men i en anden grafisk opsætning:

Medarbejder: K.T.					
Kompetencer:	Forklaring:	Niveau			
		E	B	BN	BI
TEKNISK FAGLIGE KOMPETENCER					
Vedligeholdelsesarbejde - rekvirering af håndværkere					
	Kontrol af fakturabeløb		x		
	Besigtigelse/vurdering/kontrol af håndværkerarbejdet			x	
	Indhentning af priser og tilbud på håndværkerarbejde				x
	Forhandlingsteknik		x		
Vedligeholdelse af terræn - maskin- og legepladskendskab					
	Kan vedligeholde legepladser				x
	Kan udføre eftersyn af legepladser			x	
	Renhold af legepladser			x	

Nivauer:
E: ekspert
B: behersker
BN: behersker næsten
BI: behersker ikke

IKA – INDIVIDUEL KOMPETENCEAFKLARING

I stedet for at udforme en kompetenceprofil kan man arbejde med IKA.

Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK) definerer IKA ved at pege på følgende aktiviteter:

- Studie- og uddannelsesvejledning
- Praktisk afprøvning af faglige og generelle erhvervsrettede og almene kompetencer
- Uddannelsesforberedelse som led i rådgivning af kursister og institutioner

IKA er med andre ord ikke et specifikt værktøj, men en mulighed, som stilles til rådighed i AMU-systemet. Det er en ramme for aktiviteter over en afgrænset tidsperiode med et bestemt formål.

IKA kan tilrettelægges individuelt eller for hold, og kan således omfatte en kombination af forskellige aktiviteter med forskelligt indhold. Forløbet varierer fra 1/2 dag til 1 uge. Personer med anden etnisk baggrund end dansk kan deltage på IKA i op til 14 dage.

Erfaringerne fra kompetencecentrene viser forskellig praksisformer for gennemførelse af IKA.

GODE ERFARINGER:

Et kompetencecenter har indgået et samarbejde med en plastvirksomhed og har kompetenceafklaret samtlige medarbejdere både inden for produktion og administration ved hjælp af redskaber fra SUM-modellen. Her er IKA'erne gennemført med udgangspunkt i individuelle samtaler af en times varighed med fokus på både hårde og bløde kvalifikationer.

GODE ERFARINGER:

Et kompetencecenter har gode erfaringer med ikke at finansiere IKA over AMU, men i stedet som indtægtsdækket virksomhed.

Kompetencecentrets faglærere eller 'almene faglærere' gennemfører IKA alt afhængig af hvilke medarbejderprofiler, der er tale om.

Man arbejder også med profilanalyser som eksempelvis DISK-profilen

IKA-skema	
<i>Navn</i>	
<i>Faglig uddannelse</i>	Vogn- og beslagsmed
<i>Jobberfaring</i>	1 år som smed og VVS 7 år hos Shell som tang- vognschauffør / oliefyrs- montør 7 år som selv- stændig vognmand fra 1992 hos Dantruck A/S
<i>Øvrige uddannel- se/kurser</i>	Kørekort: B-C-D-E Tysk for begyndere (af- tenskole)
<i>Kvalifikationskrav (fag- lige)</i>	Kendskab til gaffeltruck og lastbiler/sættevogne Vedligehold af lastbil Tysk på samtaleniveau
<i>Kvalifikationskrav (ikke faglige)</i>	Tilrettelæggelse af kørsel på billigste måde med max. udnyttelse af bil og tid Fleksibel arbejdstid Kundeorienteret Servicemindet
<i>Kursusønsker</i>	Samtaleteknik PC-intro Kvalitetskursus (2 dage)
<i>Andet: herunder evt. ændrede arbejds gange</i>	

Resultaterne af kompetenceafklaringen kan anvendes til at udforme en udviklingsplan og danne grundlag for valg af AMU-kurser. Der er ny en lovgivning på vej i forhold til IKA, hvor det ser ud til at afklaringen, foruden at danne grundlag for uddannelsesplanen, vil kunne bruges til at udforme kompetencebeviser og uddannelsesbeviser.

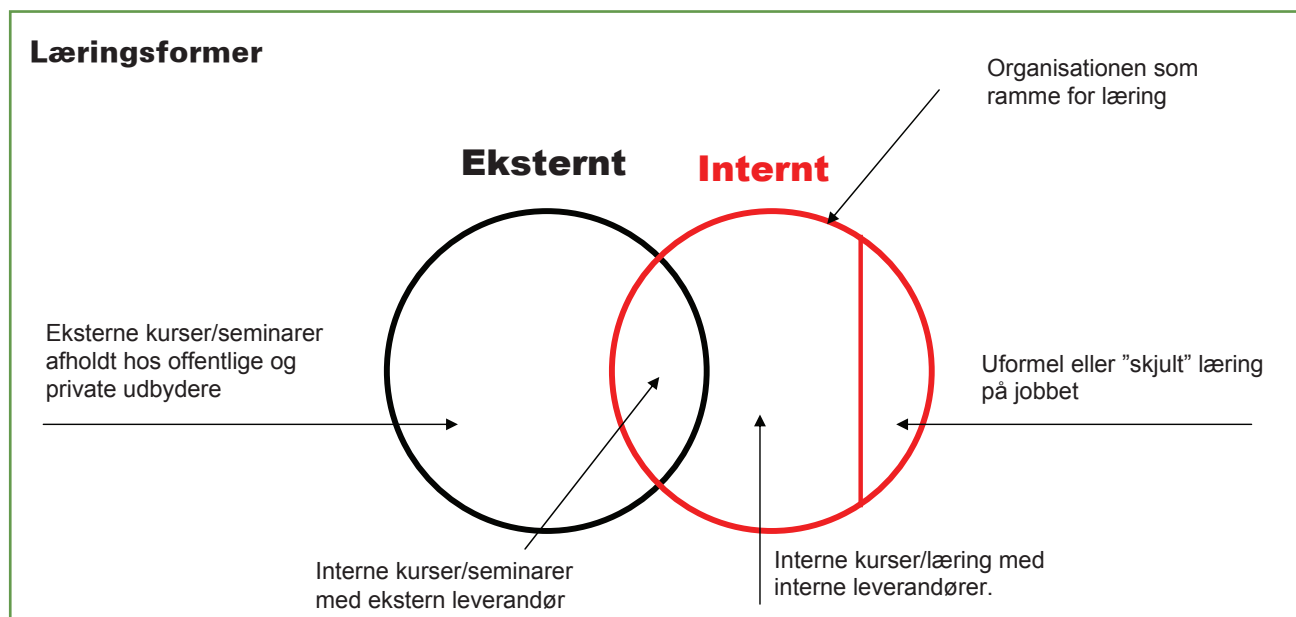
Også for virksomhederne kan der være konkret motivation for at gennemføre IKA. Resultater fra IKA kan eksempelvis inddrages direkte i MUS og i virksomhedens uddannelsesplanlægning. Samtidig kan IKA give et overblik over virksomhedens samlede kompetencer, og understøtte behovet for fleksibel specialisering i bemanning af jobbene

Det er kompetencecentrenes erfaringer, at det er vigtigt at sikre et fokus på de sociale og almenfaglige kompetencer på lige fod med de teknisk faglige. Det skal derfor overvejes, hvem der forestår IKA'en – og om den eventuelt skal gennemføres i et samarbejde mellem undervisere og konsulenter.

LÆRINGSFORMER

Nedenstående figur kan være til inspiration i overvejelserne om, hvilke læringsformer det er hensigtsmæssigt at bringe i spil. Figuren illustrerer forskellige læringsmetoder og forskellige "læringsrum" i og udenfor virksomheden. Den sorte cirkel er rummet, hvor eksterne undervisere varetager uddannelsen – både i og udenfor virksomheden.

Den røde cirkel angiver både den uformelle læring, der foregår mere eller mindre ubevidst i den daglige praksis, og den planlagte – gennemført af kolleger eller ledere. Herunder den hyppigst anvendte – sidemandsoplæring.



UDDANNELSESPLAN

Som afslutning på forløbet indsættes kompetenceudviklingsbehovene og den valgte læringsform i et skema som det nedenstående.

Kunsten er at programsætte aktiviteter, der matcher de aktuelle behov. Det kan lyde som selvfølgeligheder, men det kræver centrale forudsætninger - eksempelvis:

- At konsulenten har kendskab til et bredt spekter af uddannelser
- At man kan få flere forskellige læringsformer i spil – som eksempelvis sidemandsoplæring, tværfaglige udviklingsgrupper, interne undervisere, jobbytte, besøg hos leverandører.

Når man sidder med en plan som den, der vises på sidste er udfordringen at holde fast i planerne – og få dem gennemført!

Konsulenterne fra kompetencecentre kan have forskellige muligheder for at understøtte denne proces – eksempelvis kunne man tænke sig, at de indtog roller som "huskonsulenter".

En del af funktionen kunne være at aftale lejlighedsvis opfølgingsmøder med virksomheden og bidrage til implementeringen.

Uddannelsesplaner er ikke statiske planer, men dynamiske værktøjer, der skal justeres og opdateres for at kunne have den fulde gavnlige effekt for virksomhederne såvel som for de enkelte medarbejdere.

Uddannelses- og udviklingsplan for 2006

Navn - medarbejder	Kompetence	Intern uddannelse	Ekstern uddannelse	Periode	Ansvar
1. Alle	Kvalitetsforståelse. Kend skab til kvalitetskrav. Teknisk flair (standarder) og ordenssans	Der nedsættes en arbejdsgruppe der skal udarbejde et forslag til beskrivelser af kvalitetskravene.		Efteråret 2006	
2. Alle nye medarbejdere	Viden om vision, strategi og værdier. Kende og anvende regler, procedurer og aftaler kobles til her	Workshop med ledergruppen		Efteråret 2006	Hans
3. TN,CV, JK	Anvendelse af vejesystemet	Der udarbejdes en kort, skriftlig vejledning. Den præsenteres sammen med en generel information om vægten		Efteråret 2006	Hans og IT-afdelingen
4. FK, TI	Maskine - og redskabsbetjening		AMU		Jens
5. Jørgen	Læse/skrive dansk		VUC	Hurtigst muligt	Søren
6. Alle	Sikkerhed	Der udarbejdes ordensregler for borgernes færdsel på pladsen		Hurtigst muligt	Frans, Jørgen
7. Alle	Kundebetjening		Kende sig selv og eget reaktionsmønster. Omgang med mange forskellige mennesker i en travl hverdag. Evt. BST		Hans

YDERLIGERE INFORMATION

Der vil løbende igennem projektet blive udgivet flere temapjecer i denne serie.

Du kan holde dig orienteret på hjemmesiden:
WWW.KOMPETENCECENTRE.DK

- hvor du også kan læse mere om projektet
'Kompetencecentre i lærende regioner'

For yderligere information
om projektet kontakt:

Morten Felding,
fuldmægtig i Undervisningsministeriet
Direkte telefon: 3392 5724
E-mail: Morten.Felding@uvm.dk

KOMPETENCECENTRE I LÆRENDE REGIONER

Udviklingsprogrammet "Kompetencecentre i lærende regioner" gennemføres af Undervisningsministeriet og er medfinansieret af Den Europæiske Socialfond.

I udviklingsprogrammet deltager 15 kompetencecentre, der er fysisk placeret på uddannelsesinstitutioner spredt over hele landet. I de fleste kompetencecentre deltager flere forskellige uddannelsesinstitutioner.

Udviklingsprogrammet har fokus på regionalt samarbejde om voksen- og efteruddannelse af især kortuddannede medarbejdere i små og mellemstore virksomheder. Dertil kommer følgende 5 fokusområder, som kompetencecentrene skal arbejde med:

1. Samarbejde med virksomheder om kompetenceudvikling
2. Udarbejde analyser og etablere regionale netværk med andre aktører og uddannelsesinstitutioner
3. Afprøve metoder til vejledning og kompetenceafklaring
4. Udvikle praksisnære efteruddannelsestilbud og nye læringsformer
5. Gennemføre organisations- og kompetenceudvikling på uddannelsesinstitutionerne.

I løbet af perioden (2006 - 2007) deltager alle kompetencecentrene i faglige netværk og temadage. Kompetencecentrene bidrager selv med oplæg og eksempler på metoder og værktøjer. Disse erfaringer samles og bearbejdes. Der udgives 6 pjecer i forbindelse med projektet.

Teknologisk Institut, Erhvervsudvikling er projektsekretariat og redaktør af pjecerne. Forfattere til pjecerne er: Mette Nørholm, Lisbeth Christensen, Annemarie Holsbo og Claus Müller.