



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Regionale Kompetencecentre. Nyt VEU - ny kvalificeringsoffensiv. Kvalificering af offentlige og private virksomheders efterspørgsel efter VEU.

Viegh Jørgensen, Anja; Jørgensen, Henning; Møller, Lars Rune; Friche, Nanna

Publication date:
2007

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Viegh Jørgensen, A., Jørgensen, H., Møller, L. R., & Friche, N. (2007). Regionale Kompetencecentre. Nyt VEU - ny kvalificeringsoffensiv. Kvalificering af offentlige og private virksomheders efterspørgsel efter VEU. Aalborg: Centre for Comparative Welfare Studies, Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet.

General rights

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

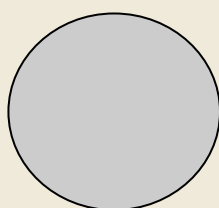
- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication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

Take down policy

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



KvaliNord



Regionale Kompetencecentre

Nyt VEU – ny kvalificeringsoffensiv

Kvalificering af offentlige og private virksomheders efterspørgsel efter VEU

Kvalinord-projektet

Forskningsprojekt om erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse, baseret på nordjyske erfaringer udført af CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning) ved Aalborg Universitet, New Insight & Kompetence Kompagniet.

Inspirationshæfte 2 er udarbejdet af: Anja Viegh Jørgensen (CARMA), Henning Jørgensen (CARMA), Lars Rune Møller (CARMA) og Nanna Friche (CARMA), Aalborg Universitet 2007.

Januar 2007

Copyright: forfatterne

Layout og omslag: Mette Bærentsen

Tryk: J. Tengstedt, Aalborg.

ISBN-nr.: 978-87-90789-97-8



CARMA, Aalborg Universitet

Fibigerstræde 1

9220 Aalborg Øst

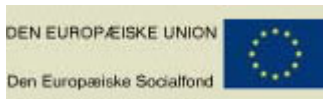
Tlf. +45 96358202

Fax +4598155346

e-mail: mb@socsci.aau.dk

Projektet er tilknyttet kompetencecentret på AMU-Nordjylland under Undervisningsministeriets udviklingsprogram for kompetencecentre i lærende regioner og delvis finansieret af Den Europæiske Socialfond.

AMU  Nordjylland



Regionale Kompetencecentre

Nyt VEU – ny kvalificeringsoffensiv

2

Kvalificering af offentlige og private virksomheders efterspørgsel efter VEU

Indledning

Med etableringen af Kompetencecentre i lærende regioner er der sat fokus på voksen- og efteruddannelsesindsatsen (VEU). Nyt AMU-konceptet fra 2003 har mødt udfordringer i sin oversættelse til praksis i uddannelsesinstitutionerne – et arbejde, der bl.a. er blevet udfordret af fusioner mellem AMU-centre og udbydere af erhvervsrettede ungdomsuddannelser (EUD). Ét er altså rammevilkårene for VEU, noget andet er udfordringen med at få VEU til at fungere i tråd med politiske hensigts-erklæringer. Hvorledes lader det sig gøre?

Et bud herpå er en kvalificering af uddannelsesinstitutionernes stab af virksomhedskonsulenter. Således er et sigte med de regionale kompetencecentre, at de skal virke til at sætte konsulenterne – og dermed kontakten til de offentlige og private virksomheder – i centrum for VEU-indsatsen.

Denne pjece indgår som nummer to i en 1. generation af inspirationshæfter, der er lavet af CARMA, AAU, ud fra de første nordjyske erfaringer. Håbet er, at hæfterne kan inspirere og hjælpe de nye kompetencecentre (og andre udbydere af VEU) med at styrke udbuddet af VEU til kortuddannede grupper på og uden for arbejdsmarkedet.

Alle inspirationshæfter er skrevet til de, der arbejder med virksomhedskontakt og udbudsplanlægning i kompetencecentrene - typisk konsulenter og faglærere. Det vil dog gavne VEU-indsatsen, om også ledere og personer i stabsfunktioner i kompetencecentrene har dybere indsigt i de problematikker, der er indeholdt i disse hæfter.

I **hæfte 1** er der fokus på forståelsen for:

- At rammerne for VEU har ændret sig i forbindelse med implementeringen af Nyt AMU og Strukturreformen.
- At VEU skal gennemføres som fleksible forløb og kurser, der besluttes decentralt.
- At VEU skal gennemføres som praksisnære forløb og kurser.
- At VEU handler om udvikling af ”kompetencer” hos individerne, men drejer sig om *kvalificering* af arbejdskræfterne i lokalområdet.

Med **hæfte 2** rettes fokus mod de offentlige og private virksomheders efterspørgsel efter og brug af VEU. Til forståelse heraf er det nødvendigt at trække på en helhedsorienteret tilgang, der beskæftiger sig med samspillet mellem virksomhedernes daglige drift – deres arbejdsgange og produktion – og uddannelsesinstitutionernes udbud af VEU.

Hvor dette hæfte især omhandler efterspørgselssiden (offentlige og private virksomheder), behandles udbudssiden (uddannelsesinstitutionerne) i **hæfte 3**. Hæfte 2 og 3

tager altså begge afsæt i en helhedsorienteret tilgang, men fra hver sin vinkel. Hæfterne skal derfor ses som liggende direkte i forlængelse af hinanden.

Det samme gælder **hæfte 4**, som går ind på behovet for forpligtende samarbejde mellem de regionale og lokale aktører og institutioner, og hvad der særligt skal tages hensyn til, for at optimere processer og resultater. Partnerskaber kan være en god og forpligtende ramme herfor.

Efterspørgsel efter VEU - en helhedsorienteret tilgang

At det danske samfund er en integreret del af globaliseringen, betyder nok øget afhængighed af verden omkring os, men også at vores egne valg af kvalificerings- og politikmodeller bliver afgørende. Det forholder sig nok sådan, at omfanget af offshoring, udflagning af jobs, stiger, men det er stadigvæk ikke den dominerende trend. Strukturforandringer sætter serviceindholdet i produkter og ydelser i centrum, handlingskravene fokuseres på klart afgrænsede opgaver og opgaveløsningen skal ske på samme tid og sted. Omstillingsbehovene vokser. Derfor er det også indlysende, at kvalifikations- og kompetencebehov ændres hyppigere for lønmodtagerne – både for medarbejdere i virksomheder og for ledige, der skal genindtræde på arbejdsmarkedet. Udvikling og udvidelse af medarbejderen og lediges kvalifikationer er ganske enkelt blevet et afgørende konkurrenceparameter såvel for den enkelte offentlige eller private virksomhed som for samfundet som helhed.

Internationalt er Danmark kendt og anerkendt for at have et veludbygget og statsstøttet system for efteruddannelse, der generelt leverer god og billig efteruddannelse rettet mod mange forskellige professioner og mod virksomheder og medarbejdere inden for alle brancher. VEU spiller således en central rolle i forhold til de særlige danske sammenhænge mellem mobile arbejdskraft, indkomstsikkerhed og aktiv arbejdsmarkeds- og uddannelsespolitik – sammenhænge, der nyder international anerkendelse og bevågenhed under betegnelsen "flexicurity". Indsatser for bedre kvalificering af medarbejdere kan frugtbart forbindes med indsatser for at kvalificere ledige til fremtidige jobområder.

I overenskomstsystemet har der traditionelt hersket bred enighed om at "løfte i flok". Med nyt VEU får parterne et øget lokalt ansvar for at løfte opgaver omkring kvalifikationsløft, kompetenceudvikling og livslang læring til medarbejderne. Det er dog ikke kun en trepartsopgave (altså for staten og arbejdsmarkedets parter). VEU-indsatsen er i udtalt grad også et anliggende for kommunerne og de nye beskæftigelsesregioner. Virksomheder, private som offentlige, og ansatte, lønmodtagerne, er omdrejningspunktet for en indsats, hvor også udbydere af VEU, uddannelsesinstitutionerne, er centrale bidragsydere.

Med nyt VEU ligger der nye udfordringer for alle involverede i den aktive arbejdsmarkeds- og uddannelsespolitik. Et forpligtende samspil mellem en flæthed af aktører er derfor en forudsætning for en styrket VEU-indsats. Nye koordinationsopgaver skal løftes, og alle aktører og institutioner må indstille sig på ændrede virkekrav.

De nye rammer for VEU (se hæfte 1) betyder således, at udbydere af VEU i stigende omfang må benytte en helhedsorienteret tilgang i arbejdet med at afdække virksomhedernes behov for VEU.

Det er præcist indholdet i, hvad denne pjece handler om.

Efterspørgslen efter VEU – hvad spiller ind?

Den helhedsorienterede tilgang rummer både en række nye og nogle kendte kvalificeringselementer i forhold til den enkelte offentlige eller private virksomhed. Det kan komprimeres ned til ydre og indre påvirkninger af virksomheden, personalepolitiske strategier samt anvendelsen af fleksibilitet i planlægningen af arbejdsgange og -procedurer.

Virksomheder påvirkes hele tiden både indefra og udefra. Disse påvirkninger smitter af på den personalepolitik, som allerede føres – eller forsøges ændret eller udviklet - i den enkelte virksomhed.

Ydre påvirkninger

Virksomheder kan og skal ikke ses som isolerede størrelser, der fungerer uafhængigt af det omkringliggende samfund. Virksomheder er på mange måder integreret i samfundet: de bidrager til værdiskabelsen, og de mødes af politiske og sociale krav til deres virke. Endelig handler de selv. Vigtige forretnings- og personalepolitiske beslutninger er ofte afhængige af nationale, regionale eller lokale forhold. Derfor sætter ydre forhold også de overordnede rammer for virksomheders muligheder og vilkår omkring brugen af VEU.

For at kunne identificere virksomheders behov for VEU (nye eller ændrede kvalifikationskrav), kræves således en forståelse for deres omgivelser. Ved ydre påvirkninger af en virksomhed forstås bl.a. betingelserne på markedet for virksomhedens produkter, hvor konjunktur- og sæsonudsving samt konkurrenceforhold øver indflydelse på virksomhedens interne relationer og personaleanvendelsen. Branchekrav og hensyn varierer. Ligeledes kan markedet for arbejdskraft, lovgivning, offentlige institutioner og andre servicerende instanser, velfærdsstatslige ordninger og samfundets kultur og ideologi indvirke på virksomhedens anvendelse af arbejdskraft.

Indre påvirkninger

Ved indre påvirkninger af en virksomhed forstås bl.a. ledelsens ret til at tage beslutninger om økonomisering af arbejdskraften samt ledelsens og medarbejdernes indflydelse på arbejdets organisering. Andre forhold af intern karakter er virksomhedens produkt og produktudvikling, anvendelse af en given (ny) teknik, arbejdsorganisation, lønhøjde og -struktur samt kvalifikationerne hos virksomhedens medarbejdere.

De indre og ydre påvirkninger har således stor betydning for den enkelte virksomhed – offentlig som privat. Påvirkningerne slår igennem i virksomhedernes personalepolitik. Hvis en udbyder af VEU skal levere et efteruddannelsestilbud, der er målrettet den enkelte virksomhed, er det derfor vigtigt at forstå den personalepolitik, som virksomheden har udviklet. Det sker oftest gennem et nært samspil mellem ledelse og medarbejdere; og her er de lave magtdistancer i det danske samfund fremmende for at finde fælles formler og fremmende elementer, der også er opbakning

omkring i virksomheden. En personalepolitik er ikke det samme som en personalehåndbog – det må være en aktiv ramme for virksomhedens strategiske, taktiske og daglige beslutninger om og normer for personaleanvendelsen. Personalepolitik er altså et praktisk resultat af den måde, virksomheder eller institutioner har målrettet virket og brugen af arbejdskraft på.

Personalepolitikken består af 4 elementer

Virksomheders personalepolitik kan inddeles i fire elementer, der går fra rekruttering over fastholdelse og udvikling af medarbejderne til afvikling af personale. For en VEU-udbyders konsulenter handler det om at finde frem til en karakteristik af den personalepolitiske situation i den enkelte virksomhed. Vurdering af sammenhænge mellem de fire personalepolitiske elementer er den vigtigste hjælp hertil.

Den personalepolitiske situation i en virksomhed bestemmes ved at se på mønsteret i, hvordan de fire elementer er koblet sammen. Det vil sige koblingen af beslutninger om:

- ✓ Rekruttering
- ✓ Fastholdelse
- ✓ Udvikling og
- ✓ Afvikling af personale.

Ved hjælp af de fire elementer i personalepolitikken vil det ofte være muligt at afdekke nogle bestemte mønstre for, hvordan virksomheden vil søge at skaffe sig medarbejdere, fastholde disse eller skille sig af med nogle af dem igen. Det siger også noget om, hvordan virksomheden kan ændre sin personalepolitik, når det bliver for nødvendigt på grund af indre eller ydre påvirkninger.

De fire elementer skal styre de daglige personalepolitiske beslutninger, men gør det ikke automatisk. Det betyder, at mønstret er dynamisk. Således er det afgørende at have forståelse for, at for de fleste virksomheder sker større forandringer i dagligdagen, og flere typer af aktører har gerne indflydelse på beslutningerne. Det gælder således også virksomhedens måde at se på, prioritere og gennemføre efter- og videreuddannelse på.

Virksomheder i forandring

Hvordan virksomheder udvikler sig, er meget forskelligt, og udviklingen kan tage udgangspunkt i alle fire elementer af personalepolitikken. Det vil sige, at der kan laves om på rekrutterings-, fastholdelses-, udviklings- og/eller afviklingsmønstret i en virksomhed. Men uanset hvad, hersker der en vis grad af indbyrdes sammenhæng mellem disse fire elementer – nedenfor vist ved, at medarbejdernes kvalifikationer skal tages i betragtning ved planlægning af efteruddannelsestilbud.

Hvis for eksempel en virksomhed rekrutterer sine nye medarbejdere blandt "rest-gruppe"-unge, kan det ikke forventes, at der vil komme meget ud af at iværksætte ambitiøse medarbejderuddannelsesplaner, som indebærer, at medarbejderne skal have høje faglige og almene forudsætninger. Det er enkelte eller få trin, der kan tages ad gangen. Og rekrutteres der højere uddannet arbejdskraft, kan virksomheden gerne være sikker på, at der kommer hurtige ønsker og krav om systematisk efteruddannelse.

Uanset hvilken strategi der vælges, så handler det som uddannelsesinstitution om at have kendskab til og forståelse for de aktuelle forudsætninger og forandringer. Og så vide, hvordan man som udbydere af VEU kan understøtte disse forandringer og derved bidrage med hjælp til virksomheden og til den enkelte kursist. Det er en generel erfaring, at små og mellemstore virksomheder har de største problemer med selv at afdække efter- og videreuddannelsesbehovene, som er nødvendige at honorere, hvis man fortsat skal stå sig i konkurrencen, kunne fastholde gode medarbejdere eller være en attraktiv arbejdsplads at søge hen til.

Mønstret mellem rekruttering, fastholdelse, udvikling og afvikling i den enkelte virksomhed skal ses som en dynamisk størrelse. Ligeledes er dette mønster meget afhængig af ledelsens og medarbejdernes opfattelse af de indre og ydre påvirkninger, og hvordan krav og ønsker kan forenes. Udover at analysere indholdet af en personalepolitik, handler det som uddannelsesinstitution også om at kunne gennemskue, hvilken form for fleksibilitet virksomheden anvender i sin brug af medarbejdernes arbejdskraft. Der er nemlig flere typer af fleksibilitet på spil – også i det danske "flexicurity"-system.

Disse forskellige typer af fleksibilitet skal vi nu se nærmere på.

Virksomheders anvendelse af fleksibilitet i arbejdsplanlægningen

Hvilket personalepolitisk mønster, en virksomhed vælger som strategi, afhænger således også af, hvilken form for fleksibilitet virksomheden i forvejen bygger på. Med fleksibilitet menes der tre hovedformer for, hvordan virksomheden kan få opfyldt sit behov for fleksibilitet i produktion og arbejdsplanlægning:

- ✓ **"Hyr-og-fyr"-princippet** – arbejdsstyrkens antal tilpasses i takt med omfanget af ordrer, ved ændrede kvalifikationskrav, sæsonudsving mv. Det kaldes også "numerisk fleksibilitet".
- ✓ **Overarbejde eller arbejdsfordeling** – omfanget af den daglige eller ugentlige arbejdstid tilpasses således, at der er tale om overarbejde ved travlhed og arbejdsfordeling ved ordredgang. Her kan man tale om "arbejdstidsfleksibilitet".
- ✓ **Omstilling** – arbejdsstyrken tilpasses ordreomfanget ved at omstille den til andre arbejdsopgaver og ved at lade medarbejderne afløse hinanden indbyrdes. Denne form for omstilling kan enten ske **horisontalt** (blandt medarbejdere på samme niveau i en afdeling) eller **vertikalt** (hvor "menige" medarbejdere varetager visse planlægnings- og kvalitetssikringsopgaver). Et begreb for dette er "funktionel fleksibilitet".

Fleksibilitetsformer handler altså om, hvordan arbejdsstyrken tilpasses i forhold til arbejdsopgavernes omfang, og hvordan lønmodtagerne bliver sat i stand til at kunne varetage flere typer af arbejdsopgaver og arbejde mindre specialiseret.

Personalepolitik og fleksibilitetsformer hænger sammen og påvirker brugen af VEU

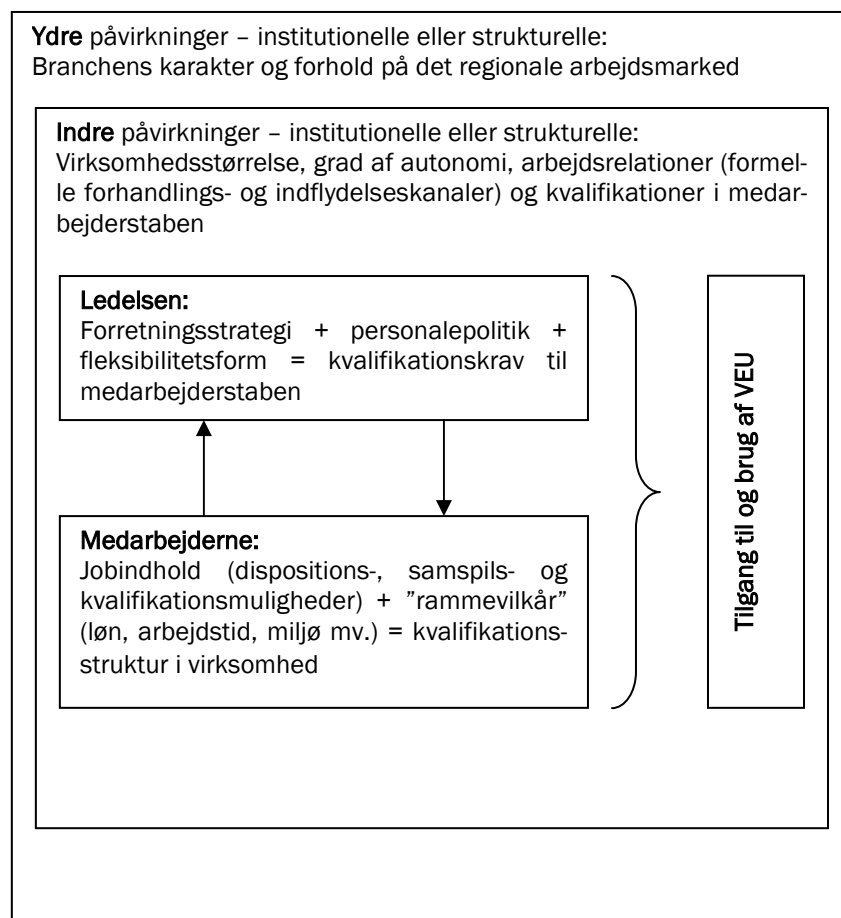
En afgørende pointe er, at brugen af fleksibilitetsformer og mønsteret for personalepolitik hænger sammen. Det betyder, at der er en indbyrdes sammenhæng, et mønster i kombinationen mellem hvilke fleksibilitetsmål, der kan tilstræbes med hvert af de fire elementer af personalepolitikken. Med fleksibilitetsmål menes der, at man i forhold til f.eks. omstilling tilstræber en øget omstillingsevne hos virksomhedens medarbejdere. Det forudsætter også vilje hos disse.

At personalepolitik og fleksibilitetsform hænger så intimt sammen betyder ligeledes, at dette mønster vil være forskelligt, alt afhængigt af, hvilke indre og ydre påvirkninger virksomheden står overfor, og hvordan virksomheden reagerer på disse. I praksis er det muligt at identificere flere fleksibilitetsstrategier i så godt som alle virksomheder. Som hovedregel vil der dog altid være én, der dominerer, måske i kombination med en anden. Det kan også være afhængigt af, hvor man befinder sig i en konjunktursituation.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at der - indenfor samme branche, produktionsform og teknologi - kan identificeres forskellige kvalifikationsbehov. Det skyldes variationer mellem virksomhederne i forhold til indre og ydre påvirkninger, personalepolitiske strategier og brugen af fleksibilitet i arbejdsplanlægningen.

Vi kan prøve at gøre dette lidt mere tydeligt. Figur 1 illustrerer sammenhængen inden for den enkelte virksomhed mellem ydre påvirkninger, indre påvirkninger, ledelsens forretningsstrategi og personalepolitik samt brug af fleksibilitet i arbejdsplanlægningen.

Figur 1: Faktorer der spiller ind på virksomheders brug af VEU



På medarbejdersiden tiltrækker jobindhold og rammevilkårene for udførelsen af jobbet (løn, arbejdstid, miljø mv.) samt arbejdspladsens kultur lønmodtagere med bestemte præferencer. Med andre ord sker der en form for selektion af kvalifikationer hos arbejdskraften. Det skaber en unik kvalifikationsstruktur i den enkelte virksomhed, hvor der med kvalifikationsstruktur menes den sammensætning af kvalifikationer, der er i virksomhedens arbejdsstyrke. Hvilke kvalifikationer, der kan identificeres i den enkelte virksomhed (som indgår i kvalifikationsstrukturen), kan derfor variere fra virksomhed til virksomhed. Og det på trods af, at der er tale om virksomheder inden for samme branche, produktionsform og teknologi.

I sidste ende har ledelsens prioriteringer af kvalifikationskravene og medarbejdernes jobindhold og rammevilkår (kvalifikationsstrukturen) i virksomheden betydning for, hvordan og i hvilket omfang virksomheden benytter sig af VEU. Altså hvilken tilgang til VEU virksomheden benytter sig af. Det mest optimale er, at virksomheden formår at skabe et dynamisk samspil mellem kvalifikationskravene, kvalifikationsstrukturen og tilgangen til VEU gennem tætte dialoger indadtil og udadtil. Det er her VEU-udbydernes konsulenter og faglærere kan være en hjælp for virksomheden.

VEU-forløb planlægges på forskellig vis i virksomheder

Tilgangen til VEU kan se forskellig ud i hver enkelt virksomhed. Der kan være tale om mindst fire måder at planlægge brugen af VEU på i en virksomhed:

- **Top-down model:** Med afsæt i en udviklingsstrategi for virksomheden udformer ledelsen en uddannelsesplan for virksomhedens medarbejdere. Denne uddannelsesplan har virksomhedens overordnede udviklingsmål som ledestjerne.
- **Udbudsmodel:** Med afsæt i en kortlægning af virksomhedens fremtidige kvalifikationskrav udarbejdes der et katalog over, hvilke efteruddannelsesstilbud der af virksomheden anses for relevante, og som det anbefales medarbejderne at deltage i. Valg af efteruddannelseskursus overlades således til den enkelte medarbejder.
- **Bottom-up model:** Med afsæt i en analyse af medarbejdernes kvalifikationer (og hvordan de kan udvikles via VEU og gennem nyrekruttering) udformes virksomhedens forretningsstrategi, personalepolitik og brugen af fleksibilitet i arbejdsplanlægningen. Det vil sige, at efteruddannelsesbehovet ikke fastlægges som en afledning af forretningsstrategien og personalepolitikken – i stedet for fastlægges forretningsstrategien og personalepolitikken på baggrund af efteruddannelsesbehovet.
- **Individualiseringsmodellen:** Virksomheden forventer, at medarbejderne selv tager initiativ til og selv finansierer efteruddannelse (i form af deltagelse uden for arbejdstiden), og dette anses for et "naturligt" krav for at blive i virksomheden og gøre videre "karriere".

Hvilken af de fire modeller for uddannelsesplanlægning, som kan iagttages i den enkelte virksomhed, hænger bl.a. sammen med, hvilke personalepolitiske strategier, der vægtes i pågældende virksomhed (jf. figur 1). Eksempelvis kan individualiseringsmodellen ses som udtryk for en fastholdelsesstrategi, mens udbudsmodellen typisk kan ses anvendt som led i en rekrutteringsstrategi.

Det skal bemærkes, at de forskellige modeller kan ses som led i enten kortsigtet eller langsigtet uddannelsesplanlægning. I den enkelte virksomhed vil VEU typisk indgå i umiddelbare og kortsigtede uddannelsesplanlægninger eller en mere langsigtet, strategisk planlægning af brugen af VEU. Virksomheder kan på den måde siges at bruge VEU enten reaktivt eller proaktivt.

Det er svært – men muligt

Det er sikkert, at der ikke er nemme veje til at få afdækket kvalificeringsbehov i hver enkelt virksomhed. Men det er nok så sikkert, at gøres der ikke et forsøg, og sættes der ikke noget i værk også, får virksomheder på blot mellemlangt sigt vanskeligheder med at få dækket sine behov. Det kan være rekrutteringsproblemer på et mere stramt arbejdsmarked, hvor der er mangel på arbejdskraft, det kan være fastholdelse af medarbejdere, der i en sådan situation kan se sig om efter bedre vilkår i konkurrerende virksomheder, eller det kan være situationer, hvor nye ordreindtag og omstillinger kan blive svære at indfri, fordi den aktuelle arbejdsstyrkes kvalifikationer ikke kobles med de nye krav.

Netop koblingen af behov med aktuelle krav er en nøgle til at forstå dynamikken bag de sammenhænge mellem aktuelle og fremtidige behov på den ene side og virksomhedernes personalepolitiske strategier, fleksibilitetsformer og den eksisterende kvalifikationsstruktur på den anden. Måden, disse hensyn og krav forenes på lokalt, definerer, hvordan efter- og videreuddannelse orkestreres og gennemføres i virksomheden.

Det er svært, ja. Men det er muligt. Det har dansk "flexicurity"s succes vist hidtil. Og der er al mulig grund til at tro, at danske virksomheder og lønmodtagere også fremover vil kunne hjælpe sig selv og hinanden med at skabe forudsætninger for, at vi også kan vinde fremtidens kompetenceslag. Til det behøves uddannelsesinstitutionernes og de regionale og lokale aktørers aktive hjælp med at afdække behov, krav og måder at indløse disse på. De regionale kompetencecentre udgør en vigtig brik i en sådan mobilisering af de regionale og lokale kræfter.