



TEKNOLOGISK  
INSTITUT

# Håndbog til uddannelsesplanlægning i branchenetværk

*April 2003*

## Hvad er formålet med denne håndbog?

Formålet med håndbogen er at støtte, vejlede og inspirere brancheorganisationer, virksomheder og konsulenter til at igangsætte og gennemføre uddannelsesplanlægning i branchenetværk.

Teknologisk Institut, Arbejdsliv har gennem de seneste år fået en række erfaringer med at gennemføre uddannelsesplanlægning i branchenetværk. Erfaringerne har været gode, og mange virksomheder har haft stor glæde af at deltage i netværk, der har haft specifikt fokus på uddannelsesplanlægning. I forbindelse med opstart og gennemførelse af projekterne er vi imidlertid også stødt på nogle problemstillinger, som vi har ønsket at analysere nærmere gennem inddragelse af såvel vores egne projekter som gennem analyse af andre projekter med fokus på uddannelsesplanlægning i branchenetværk.

Analysen er gennemført af konsulenter fra Teknologisk Institut, Arbejdsliv med økonomisk støtte fra Undervisningsministeriets pulje til uddannelsesplanlægning. Analysen har primært taget udgangspunkt i branchenetværksprojekter, der er blevet gennemført i forbindelse med 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001', men der er også inddraget andre projekter i det omfang, at disse har kunnet bidrage til en yderligere belysning af temaet.

Der er blevet gennemført interview med ca. 40 nøglepersoner, der har deltaget i forskellige branchenetværksprojekter, og som har kunnet medvirke til at belyse muligheder og barrierer for at gennemføre uddannelsesplanlægning på denne måde. Interviewene er blevet gennemført i perioden december 2002 - marts 2003, og der har været deltagelse fra såvel virksomheder som fra brancheorganisationer, uddannelsesinstitutioner og private konsulentvirksomheder. I litteraturlisten fremgår det hvilke projekter, der i særlig grad har bidraget til belysning af analysens problemstilling.

På baggrund af analysen er der blevet udarbejdet en rapport med titlen 'Samarbejdspartner eller konkurrent? - En analyse af uddannelsesplanlægning i branchenetværk'. Analyserapporten har dannet grundlag for håndbogen, der er en praktisk orienteret guide til, hvordan man kan etablere og gennemføre uddannelsesplanlægning i branchenetværk. Én af de problemstillinger, der er blevet belyst i analyserapporten, er, hvorvidt konkurrenceforhold mellem virksomhederne spiller negativt ind i branchenetværk. Denne problemstilling har derfor fået et selvstændigt punkt i håndbogen.

I forbindelse med gennemførelse af analysen blev der nedsat en følgegruppe, der gennem deltagelse i møder dels har bidraget med inspiration til udvikling af analysen, og dels har kommenteret udkast til rapport og håndbog.

Følgegruppen har bestået af to repræsentanter fra brancheorganisationer, en virksomhedsrepræsentant, en repræsentant fra en uddannelsesinstitution, en repræsentant fra en amtsligt støttet konsulentorganisation, der skal hjælpe virksomheder med at gennemføre uddannelsesplanlægning, samt to repræsentanter fra Undervisningsministeriet.

Følgegruppens medlemmer:

Konsulent Ole Kjeldsen, Grafisk Arbejdsgiverforening  
Uddannelsesleder for virksomhedsudvikling Bent Niebling, TEC (Teknisk Erhvervsskole Center)  
Anlægsgartner Lars Aarup, Lars Aarup A/S  
Udviklingskonsulent Karen Bagge-Nielsen, Nordjysk Kompetence Udvikling  
Konsulent Poul Andersen, Dansk Byggeri  
Uddannelseskonsulent Tove Deneyer, Undervisningsministeriet  
B.A. Kristi Maire Rammo, Undervisningsministeriet.

Det er vores ønske, at håndbogen kan bidrage til at guide brancheorganisationer, virksomhedsrepræsentanter og konsulenter gennem et vellykket netværksforløb om uddannelsesplanlægning.

Jakob Lollesgaard, Gitte Vedel, Pia Knudsen og Lizzie Mærsk Nielsen

Teknologisk Institut, Arbejdsliv  
April 2003

## Hvem kan bruge håndbogen og hvordan?

Denne håndbog skal fungere som en praktisk orienteret guide, der kan være med til at støtte, vejlede og inspirere brancheorganisationer, virksomheder og konsulenter i at gennemføre uddannelsesplanlægning i branchenetværk.

Håndbogen er ment som et værktøj til igangsættelse, udvikling og optimering af de processer, der opstår, når uddannelsesplanlægning er på dagsordenen i branchenetværk.

Håndbogen indeholder således ikke lange, teoretiske udredninger, analyser eller diskussioner, der kan være med til at nuancere billedet af uddannelsesplanlægning i branchenetværk. Hvis dette er behovet, kan vi henvise til rapporten 'Samarbejdspartner eller konkurrent? - En analyse af uddannelsesplanlægning i branchenetværk'. Endvidere kan vi henvise til litteratur, som er nævnt sidst i denne håndbog.

Håndbogen er opbygget af en række delafsnit, der tilsammen og hver for sig udtrykker, hvad uddannelsesplanlægning i branchenetværk indeholder af elementer.

Vi har efterstræbt en læsevenlig form, der på en og samme gang oplyser, pointerer, advarer, eksemplificerer og fremkommer med gode ideer til etablering og gennemførelse af uddannelsesplanlægning i branchenetværk. En form og et indhold, der viser en vej til uddannelsesplanlægning i branchenetværk, men som samtidigt også åbner op for valg af egen løsningsmodel.

Håndbogen tænkes anvendt som opslagsværk, hvor mappe- og A4 formatet tilskynder til tilførsel, ændring, udskiftning og kopiering af indholdet. Håndbogen skulle gerne virke som en samling af viden og værktøjer, der dynamisk udvikler sig i samspil med de involverede i branchenetværket.

Håndbogen skal således ikke ses som, 'den unikke guideline til uddannelsesplanlægning i branchenetværk' - men mere som en håndbog, der på baggrund af talrige erfaringer oplevet af forskellige branchers virksomhedsledere, medarbejdere, organisationsfolk og eksterne konsulenter beskriver 'best practice' om uddannelsesplanlægning i branchenetværk.

I de enkelte delafsnit vil der indgå følgende symboler:



Gode råd!



Vær opmærksom på!



Pas på faldgruber!



## Hvad er uddannelsesplanlægning?

Begrebet uddannelsesplanlægning kan defineres og forstås på mange forskellige måder. Der sondres i denne håndbog tydeligt mellem enkel kursusplanlægning, der tager udgangspunkt i et pludseligt opstået behov for uddannelse, og den systematiske, langsigtede uddannelsesplanlægning, der tager udgangspunkt i både virksomhedens strategi, mål og planer og i medarbejdernes ønsker og interesser.

I denne håndbog defineres uddannelsesplanlægning som en systematisk planlægning af uddannelses- og udviklingsaktiviteter for medarbejdere og ledelse. En planlægning, der både skal tage sit udgangspunkt i virksomhedens strategi, mål og planer og i medarbejdernes og ledelsens ønsker og behov. Det er optimalt, når der kan skabes overensstemmelse mellem virksomhedens behov - i henhold til strategi, mål og planer - på den ene side og medarbejdernes ønsker og interesser på den anden side. Det er dog ofte en udfordring at få skabt den konsensus.

### **Definition af uddannelsesplanlægning:**

Uddannelsesplanlægning er en systematisk planlægning af uddannelses- og udviklingsaktiviteter, der tager udgangspunkt i såvel virksomhedens strategi, mål og planer som i medarbejderens ønsker og interesser.

Systematikken er et udtryk for en på forhånd aftalt fastlagt struktur, der sikrer et forløb - en proces - som uddannelsesplanlægningen skal gennemløbe. Uddannelsesplanlægningen består af en række elementer, der begynder i afklaringen af virksomhedens strategi, mål og planer, og slutter i en konkret uddannelses- og udviklingsplan for den enkelte virksomhed og medarbejder.

Hvis uddannelsesplanlægningen skal være til gavn for virksomheden, skal den nødvendigvis tage udgangspunkt i målsætning og strategi for virksomheden. Virksomhedens udvikling afhænger derefter af, hvorvidt medarbejdere og ledelse har de rette kompetencer i forhold til den formulerede strategi.

De fleste virksomhedsledere og medarbejdere er interesserede i at planlægge uddannelses- og udviklingsaktiviteter, men planlægningen af medarbejdernes konkrete deltagelse i processen afhænger meget af virksomhedens vilje til at afsætte de nødvendige ressourcer.

Virksomhedens uddannelsesplanlægning kan være mere eller mindre langsigtet, hvilket blandt andet kan hænge sammen med den strategiske situation, virksomheden står i. En kortsigtet uddannelsesplanlægning vil ofte have fokus på at dække aktuelle teknisk-faglige kvalifikationsbehov, mens en langsigtet uddannelsesplanlægning desuden kan give rum for en bredere kvalificering, der også kan omfatte almene og personlige kvalifikationsbehov. På samme måde kan de enkelte medarbejderes ønsker til og interesser for at deltage i uddannelses- eller udviklingsaktiviteter opdeles i kortsigtede og langsigtede. En medarbejder kan f.eks. have ønske om at få planlagt sin deltagelse i uddannelse, der kvalificerer ham/hende til at løse en aktuel

arbejdsopgave, samtidig med at medarbejderen på længere sigt gerne vil kvalificere sig til at løse helt andre arbejdsopgaver i virksomheden.

Det er således langt fra altid, at uddannelsesplanlægning i virksomheder gennemføres i overensstemmelse med den definition, der er beskrevet ovenfor. Det ændrer dog ikke ved, at den ideelle form for uddannelsesplanlægning, som ledere og medarbejdere i virksomheder med fordel kan arbejde frem mod, er en langsigtet, systematisk uddannelsesplanlægning, der både tager udgangspunkt i virksomhedens behov og i medarbejdernes ønsker og interesser.





## Hvorfor etablere netværk?

Det er i nogle brancher almindeligt at etablere netværk, hvor der drøftes forskellige problemstillinger, der relaterer sig til branchens virksomheder. De første mesterforeninger og håndværksforeninger blev etableret allerede omkring 1890, og der er fortsat tradition for at mødes i disse foreninger. Netværkene er almindeligvis sammensat af repræsentanter fra virksomheder, der er beliggende i samme lokalområde, forbundet gennem andre samarbejdsaktiviteter og andre typer af mødeaktiviteter.

Formålet med at etablere branchenetværk kan være vidt forskelligt, men udgangspunktet er udvikling af virksomheden og forøget indtjening - uanset om det underliggende tema er faglig og personlig udvikling af lederne, eller om det er uddannelsesplanlægning for hele medarbejdergruppen.

Det centrale for virksomheder, der deltager i branchenetværk om uddannelsesplanlægning, er udvikling af virksomheden, og et væsentligt led i den sammenhæng er ledelsen. Udviklingen skal ændres og påvirkes gennem en udnyttelse af de menneskelige ressourcer og maskinerne på den bedst mulige måde ude i virksomhederne.

Fordelen ved at fokusere på uddannelsesplanlægning i branchenetværk frem for i netværk, der er sammensat af repræsentanter fra virksomheder inden for forskellige brancher, er at det giver god mulighed for at tage et fælles udgangspunkt i branchens problemstillinger, udfordringer og aktuelle situation. Der kan f.eks. være op- eller nedgangstider for branchen, der kan være udfordringer som følge af politiske beslutninger, der kan være mangel på faglært arbejdskraft inden for branchen, og der kan være en teknologisk udvikling, der stiller store krav til virksomhederne.

Der kan også være en kombination af et fagligt og et socialt aspekt i etablering af et netværk. Dette gælder ikke mindst i netværk, der består af små virksomheder, hvor virksomhedslederne tydeligt mangler sparringspartnere.

Små og mellemstore virksomheder får inspiration og hjælp til at få igangsat uddannelsesplanlægning på den letteste og billigst mulige måde samt en optimal mulighed for såvel faglig som personlig udvikling og sparring, der er vanskelig at få 'hjemme' i virksomheden. De får mulighed for at kunne udnytte hinandens ressourcer og bliver derved 'opgraderet' med hensyn til viden og erfaringer inden for deres specielle fagområde. Netværksideen giver mulighed for at få et socialt netværk, som de ellers på grund af deres travle hverdag har svært ved at opdyrke.

Branchenetværk om uddannelsesplanlægning er:

- En god katalysator for at få fokus på medarbejderudvikling
- En vej til systematisk uddannelsesplanlægning med udgangspunkt i virksomhedens målsætning
- Et forum til sparring og erfaringsudveksling
- En mulighed for optimal kobling mellem strategi - og medarbejderudvikling

- Et mødested for branchefolk, hvor relevante problemstillinger diskuteres og løses i et fællesskab på den enkeltes betingelser.

På uddannelsesområdet kan branchenetværket:

- Sikre gode uddannelsesmuligheder ved at etablere tætte relationer til de relevante uddannelsesinstitutioner
- Medvirke til, at der etableres relevante kurser inden for branchen, der er målrettet de specifikke behov, som de involverede virksomheder efterspørger
- Foranstalte et større volumen til relevante kurser og efteruddannelser.



Uddannelse - et middel til at opnå virksomhedsudvikling:

Uddannelsesplanlægning er ikke målet i sig selv, men et af mange værktøjer, der kan påvirke udviklingen i den enkelte virksomhed.



## Hvad kan virksomhederne opnå?

Samarbejde i netværk kan give gode resultater for den enkelte deltagervirksomhed.

Virksomhederne kan få:

- Sat fokus på branchens nuværende og kommende problemstillinger og udfordringer sammen med andre inden for samme branche
- Inspiration og et skub fremad i tacklingen af medarbejderudvikling og uddannelsesplanlægning
- Afprøvet og introduceret konkrete metoder og redskaber til medarbejderudvikling
- Udarbejdet uddannelsesplaner
- Udviklet værktøjer til registrering af medarbejderkvalifikationer
- Planlagt afholdelse af konkrete kurser i et tæt samarbejde med relevante uddannelsesudbydere
- Knyttet kontakter på kryds og tværs inden for branchen.



Netværket skal sætte sig 'milepæle' i deres kontinuerlige netværksarbejde for at kunne se og 'måle' deres indsats og udbytte. I den sammenhæng er det vigtigt, at deltagerne mentalt oplever progression i deres arbejde og deltagelse i branchenetværket.

Effekten af en systematisk uddannelsesplanlægning for den enkelte medarbejder og for virksomheden kan være:

- Øget kvalitet i løsningen af virksomhedens opgaver
- Øget effektivitet i virksomheden
- Større fleksibilitet i måden at organisere arbejdet på
- Større medarbejdertilfredshed
- Faldende sygefravær
- Bedre medarbejderuddannelser
- Forebyggelse af afskedigelser
- Tiltrækning af nye medarbejdere.

Dette er alt sammen noget, der kan medvirke til en øget indtjening i virksomheden og en forbedret konkurrenceevne.

## Et eksempel på effekten af et organisations- og medarbejderudviklingsprojekt

Carlsberg A/S igangsatte et organisations- og medarbejderudviklingsprojekt i to af tappehallerne i Valby.

Projektet omfattede:

- Almen uddannelse af 150 bryggeriarbejdere. Medarbejderne deltog i 15 ugers kurser, hvor indholdet var dansk, matematik, informatik og engelsk
- Uddannelse til industrioperatører. 72 bryggeriarbejdere deltog i 9 måneders uddannelse
- Udvikling af produktionsgrupper. Alle medarbejderne deltog i f.eks. faglige kurser, teambuilding, forumteater og interne seminarer samtidig med, at der blev gennemført systematisk sidemandsoplæring.

Før projektets igangsættelse og efter afslutningen gennemførte virksomhederne nogle målinger, der skulle vise effekten af projektet. Målingerne viste:

- ⌘ Fald i sygefravær: 6,0% ➡ 3,5%  
3,5% ➡ 1,5%
- ⌘ Bedre kvalitet: Kassationer 0,3% ➡ 0,2%
- ⌘ Stigende effektivitet: 303 mio. flasker ➡ 315 mio. flasker  
234 mio. flasker ➡ 264 mio. flasker
- ⌘ Mindre ensidigt gentaget arbejde
- ⌘ Større jobtilfredshed og fleksibilitet



# Hvordan kan et branchenetværk etableres?

## 1. Sammensætning og fastlæggelse af deltagerkredsen til netværket



Det er i denne fase værd at have fokus på følgende forhold:

- Parternes kemi
- Parternes øjeblikkelige situation og indbyrdes kendskab og forhold til hinanden
- Individuelle og fælles behov, motivation og forventninger til hinanden og netværket
- Udviklingsbarrierer/-muligheder
- Risici og langsigtede perspektiver for parterne og netværket
- Konkurrenceforhold.

Etablering af netværk kan kræve en betydelig indsats af initiativtagerne til netværksdannelsen. Hvorvidt rekrutteringen til netværket sker med udgangspunkt i brancheorganisation, en eller flere fremsynede virksomheder eller en konsulent fra en uddannelsesinstitution er ikke afgørende. Det afgørende er en bevidsthed og en viden om de ressourcer og kontaktflader, der skal allokere og etableres til denne meget afgørende del for netværksdeltagernes fulde udbytte af branchenetværket.

I netværk er det vigtigt, at man som deltager og virksomhedsrepræsentant kan omgås de andre netværksdeltagere socialt. Holdsammensætningen og det at kunne 'være i samme stue' er afgørende for netværksforløbet.

Det er vigtigt at få skabt grobund for en gruppe, der supplerer, støtter og udfordrer hinanden på kryds og tværs. Nogle gange kan det være en fordel at sammensætte en megen homogen gruppe, mens det andre gange kan være en fordel at bygge på forskelligheden og den inspiration, der kan ligge heri. Det kan tit være en fordel, at deltagerne på forhånd har indbyrdes kendskab til hinanden.

De parametre, der f.eks. kan komme i betragtning ved sammensætning af netværksdeltagerne kan være: deltagernes organisatoriske placering i virksomhederne, erfaring med uddannelsesplanlægning samt alder og køn.

Forudsætninger for netværksdeltagelse:

- Parterne skal ønske udvikling af egen virksomhed
- Man skal have lyst og mod til at deltage i udviklingsprocesser
- Der skal være en tydelig motivation til at igangsætte uddannelsesplanlægning
- Man skal være åben overfor at dele sin viden og erfaringer med deltagere fra andre virksomheder.

I forbindelse med netværk om strategisk, systematisk uddannelsesplanlægning er det vigtigt, at de enkelte virksomheder er repræsenterede af mindst én person, der har beslutningskompetence med hensyn til gennemførelse af uddannelsesplanlægning.



Velfungerende netværk er kendetegnede ved ligestillede deltagere med sammenlignelige arbejdsopgaver og dagligdags udfordringer. Kompetencen for den enkelte deltager i netværket skal række så langt, at det er muligt at føre netværksbeslutninger tilbage i egen virksomhed.

Det er optimalt, at både ledelses- og medarbejderside er repræsenteret i branchenetværk om uddannelsesplanlægning, da det uden medarbejdernes aktive deltagelse kan være vanskeligt at gennemføre uddannelsesplanlægning i virksomheden. Når der i et netværk deltager en repræsentant for de medarbejdere, der skal uddannelsesplanlægges for og med, er der en god mulighed for, at medarbejdernes holdninger kommer frem, og at udviklingsprocesserne tilpasses i forhold hertil. Efterfølgende har virksomheden en ambassadør, der kan hjælpe med at gennemføre og vedligeholde processerne på virksomheden. Dette kan ikke mindst betyde meget i virksomheder, hvor der er medarbejdere, der er meget skeptiske i forhold til at deltage i uddannelses- og udviklingsaktiviteter.



To deltagere fra samme virksomhed giver mulighed for kollegial sparring og optimerer samtidig koblingen mellem netværksarbejdet og dagligdagen i egen virksomhed.

Holdudvælgelsen til netværket er en til tider langsommelig proces, der kræver tålmodighed af den eller de involverede personer. Processen skal ikke forceres, da det er denne fases grundighed og anstrengelser, der danner fundamentet for et succesrigt netværk.

Det optimale udbytte af netværk sker som oftest, når der er mellem 6 - 8 virksomheder involveret.



Gennemførelse af uddannelsesplanlægning er lettere at få til at lykkes i branchenetværk, der allerede er etablerede.



## 2. Kontaktform og information til mulige netværksdeltagere

Der kan benyttes forskellige fremgangsmåder i forsøget på at få kontakt med fremtidige netværksvirksomheder. Som hovedregel er det vigtigt at synliggøre tanken og idéen for flere interessenter, og som oftest er det også en god idé at inddrage brancheforeningen, de faglige organisationer og uddannelsesinstitutioner.



Følgende initiativer kan være relevante at gøre brug af:

- Direkte, personlig kontakt
- Opsøgning og udvælgelse gennem brancheforening og andre faglige organisationer
- Kontakt til lokalt erhvervsråd, TIC og Arbejdsformidlingen
- Kontakt til lokale uddannelsesinstitutioner
- Offentlige informationsmøder, der arrangeres i samarbejde med brancheforeningen og en allerede interesseret virksomhed
- PR - og anden markedsføring i brancheblade og nyhedsmedier, som mulige netværksdeltagere jævnligt anvender i deres informationssøgning både arbejdsmæssigt og privat.

Søgeprocessen bør satse på flere initiativer ad gangen, således at åbne informationsmøder bliver fulgt op af direkte, personlig henvendelse og dialog med enkeltvirksomheder.

Det kan være en udpræget fordel, hvis den skriftlige information i forbindelse med søgningen tilrettelægges og udarbejdes i et samarbejde mellem flere interessenter. Dette tydeliggør initiativtagerens samarbejdsevne og 'blåstempler' på én og samme gang netværksprojektets idégrundlag og seriøsitet.

Den skriftlige information/markedsføringsmaterialet skal være:

- Kortfattet og målrettet den enkelte virksomheds og branches umiddelbare behov
- Oprigtig - og ikke oversælgende
- Troværdig - indsatsen, der kræves fra virksomhederne må ikke undervurderes
- Tydelig tilkendegivelse af mulige temaer og problemfelter, som netværket kunne finde interessant
- Opmærksom på mål, indhold og metoder fra begyndelsen
- Overensstemmende med de pågældende virksomheders 'verdensbillede'.

Som indledning til et netværkssamarbejde kan man med fordel holde et temamøde, hvor koordinatoren og andre interessenter drøfter med de fremmødte virksomheder, hvilke formål og mål der er med uddannelsesplanlægning og med samarbejdet. På næste side er der vist et eksempel på program for et sådant indledende temamøde.

## Indledende netværksmøde - et eksempel på program

Kl. 10.00 - 10.15	Velkomst og indledning til temadagen.
Kl. 10.15 - 11.00	Hvorfor uddannelsesplanlægning? Det er nyttigt at uddannelsesplanlægge, også for de kortuddannede v/Det Regionale Arbejdsmarkedsråd.
Kl. 11.00 - 12.00	Præsentation af et projekt med fokus på hjælp til selvhjælp v/Teknologisk Institut.
Kl. 12.00 - 13.00	Frokost.
Kl. 13.00 - 13.45	Erfaringer med uddannelsesplanlægning i branchen.
Kl. 13.45 - 14.45	Workshopper om uddannelsesplanlægning - forventningsafklaring.
Kl. 14.45 - 15.15	Opsamling - hvordan kommer vi videre. v/Teknologisk Institut og brancheorganisation

Fra start på netværksamarbejde i affaldsbranchen.



Den personlige, direkte kontaktform er den mest værdifulde kontaktform, når hensigten er etablering af velfungerende branchenetværk om uddannelsesplanlægning.



Faldgrube:

Tiden og de ressourcer, der skal anvendes til etablering af netværket, under vurderes ofte.



Faldgrube:

Etableringsprocessen strækker sig over så lang tid, at ellers interesserede virksomheder falder fra.



## Hvordan kan man tage højde for konkurrenceforhold?

Når virksomheder inden for samme branche indgår i netværk, vil det ofte være sådan, at nogle af virksomhederne er mere eller mindre direkte i konkurrence med hinanden. Erfaringer viser, at denne dimension ikke behøver at spille negativt ind i netværkssamarbejdet, hvis man fra begyndelsen af har klare aftaler om, hvilke temaer det er hensigtsmæssigt at drøfte i fællesskab.

Oftentimes er det sådan, at deltagerne i netværket kender hinanden og mere betragter hinanden som samarbejdspartnere end som konkurrenter. Der er visse etiske grænser i forhold til f.eks. kunder, medarbejdere og leverandører, der skal overholdes, men ellers overgår de positive aspekter i høj grad de negative aspekter i forhold til indgåelsen i branchenetværk.

Konkurrencedimensionen kan være en klar styrke i et netværk, men dette kræver, at koordinatoren i etableringsfasen er opmærksom på de åbenlyse konkurrenceforhold, så alle deltagere er bevidste om, hvad kriterierne for samarbejdet indeholder. Enkelte temaer kan være 'ømtålelige' for forskellige virksomheder, og det er derfor vigtigt at få disse synliggjort og diskuteret med initiativtagere og øvrige netværksdeltagere.

Det er vigtigt, at konsulent i branchenetværket i samarbejde med de deltagende virksomheder har klare aftaler om, hvad der drøftes på netværksmøderne og hvad der drøftes individuelt mellem konsulent og enkeltvirksomhed. Se næste afsnit om, hvordan man kan udforme samarbejdsaftaler, der blandt andet kan tage højde for konkurrenceforhold.



### Tackling af konkurrenceforhold:

Det er en god idé at have klare aftaler om, hvilke temaer netværket drøfter i fællesskab, og hvilke temaer virksomheder arbejder videre med derhjemme.



## Hvordan kan man udforme samarbejdsaftaler?

Der kan ved et netværks begyndelse udarbejdes et kommissorium, der fastsætter målet med netværket. Der kan efterfølgende etableres en skriftlig eller mundtlig kontrakt mellem parterne, der beskriver rammerne.



Rammerne for netværket:

- Indbyrdes forventninger til hinanden - åbenhed - tillid - loyalitet
- Omfanget af netværksarbejdet - ressourcer
- Forpligtigelser - især moralske forhold er vigtige at få diskuteret
- Forventninger til koordinator - herunder arbejdsindsats og arbejdsopgaver
- Indbyrdes forventninger til udbyttet af netværksdeltagelsen - eventuelt konkrete succeskriterier både for den enkelte virksomhed og netværket
- Evalueringsform og eventuel markedsføring
- Rammerne og strukturen for arbejdet med uddannelsesplanlægning
- Virksomhedernes egen indflydelse på rammer, indhold og målsætning
- Fastlæggelse af milepæle for uddannelsesplanlægningsprojektet og netværket
- Kalkuleret tidsforbrug i virksomheden dvs. omfanget af eget arbejde i virksomheden (selv-/medfinansiering)
- Tidsforbrug og mødeaktivitet i netværket

Når aftalegrundlaget er formuleret, er det godt at have det nedskrevet i et referat fra mødet, så det altid er til rådighed. Det er vigtigt at holde aftalegrundlaget op mod en løbende evaluering, der gennemføres i netværket. Aftalegrundlaget kan både være på det økonomiske og på det faglige område. På det økonomiske område kan man indgå en egentlig kontrakt, hvor man på forhånd indgår en meget fast aftale om, hvor meget hver virksomhed skal bidrage med.

Indgåelsen af aftalegrundlaget sikrer, at:

- Forventninger mellem koordinator, netværksdeltagere og netværksgruppe er afstemt på forhånd
- Spillereglerne for samvær og samarbejde er diskuteret og opstillet
- Mulige konflikter og uoverensstemmelser deltagerne imellem er synliggjort og måske ikke tilendebragt - men dog påbegyndt
- Holdsammensætningen og holdfølelsen bliver mere optimal.

Den skriftlige kontrakt eller mødereferater fra hvert netværksmøde er ikke ensbetydende med et 100% velfungerende netværk. Det er helt op til netværksdeltagerne selv at skabe 'rum' og plads til udvikling. Samarbejdet må bygge på stor tillid til hinanden - og en tro på, at 'sammen er vi stærkere end hver for sig'. Man er afhængig af hinandens tilstedeværelse og engagement.



Husk at alle deltagere i netværket skal respektere fælles planlagte mødedatoer og fastlagte temaer.

Neden for er vist et eksempel på en økonomisk samarbejdsaftale og to eksempler på en mere omfattende samarbejdsaftale, hvor spørgsmål så som succeskriterier, samarbejdstemaer og tavshedspligt indgår.

### **Eksempel på en økonomisk samarbejdsaftale**

Samarbejdsaftale med virksomheden XX.

Nærværende aftale vedrører virksomheden XX's deltagelse i udviklingsprojektet 'Uddannelsesplanlægning i netværk'.

Projektet er et samarbejde mellem flere virksomheder i et netværk og har fået tilskud fra Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001. Midlerne fra puljen dækker højst 50% af de samlede omkostninger i projektet, de øvrige 50% dækkes af virksomheden. Denne regel er indført for at sikre, at virksomhederne har et reelt engagement og interesse i projektet.

Virksomhedens omkostning til projektet er den tid, medarbejdere og ledelse anvender. Der skal derfor føres præcist og detaljeret regnskab med al den tid, der medgår til projektet, både møder i netværket og timer i virksomheden, der anvendes til medarbejderudvikling og uddannelsesplanlægning.

Ved projektets afslutning er det revisorgodkendte regnskab for den tid, der er brugt af virksomheden, afgørende for, at projektets samlede regnskab godkendes og de bevilligede midler udbetales.

De virksomheder, der deltager i projekt 'Uddannelsesplanlægning i netværk' forpligter sig til at yde en medfinansiering på i gennemsnit 236 timer. Den enkelte virksomheds andel af medfinansieringen afhænger af virksomhedens størrelse samt antal deltagere i netværket.

Virksomheden XX forpligter sig til at yde YY timer, der skal anvendes inden for projektets løbetid 28. november 2001 til september 2002.

Eksemplet er hentet fra et netværk i affaldsbranchen.

## **Eksempel på en mere omfattende samarbejdsaftale**

### **Samarbejdsaftale for netværksforløbet 'Uddannelsesplanlægning for netværket Autogruppen'**

Virksomhederne Olsen Auto, Hansen Auto, Jensen Auto, Petersen Auto, Iversen Auto, Nielsen Auto og Bentzen Auto indgår hermed en samarbejdsaftale om deltagelse i netværket Autogruppen.

#### **Formålet med deltagelsen i netværket:**

Virksomhederne skal gennem deltagelse i netværket dygtiggøre sig i at gennemføre uddannelsesplanlægning hjemme i egen virksomhed.

#### **Netværkets rammer:**

- Der afholdes 6 netværksmøder i løbet af 2003
- Møderne afholdes på virksomhederne på skift
- Virksomhederne modtager konsulentbistand mellem netværksmøderne.

#### **Temaer der kan drøftes på netværksmøderne:**

- Alt hvad der vedrører uddannelsesplanlægning og kompetenceudvikling.

#### **Temaer der IKKE kan drøftes på netværksmøderne:**

- Lønforhold på de enkelte virksomheder
- Personrelaterede spørgsmål
- Spørgsmål i relation til produktudvikling.

#### **Aftale om tavshedspligt:**

Alle deltagere i netværksmøderne har tavshedspligt, da en åben erfaringsudveksling kræver, at den viden, deltagerne har fået om de øvrige virksomheder, behandles fortroligt.

Virksomhedernes bidrag til et vellykket netværk:

- Der deltager en lederrepræsentant og en medarbejderrepræsentant i hver af netværksmøderne, hvis ikke andet er aftalt.
- Aktiv deltagelse i netværksmøderne.
- Virksomhederne arbejder med uddannelsesplanlægning hjemme i de enkelte virksomheder mellem netværksmøderne, således at virksomhederne i løbet af 2003 afprøver og gennemfører uddannelsesplanlægning - eller dele heraf.
- Virksomhederne bidrager med en egenfinansiering - i form af timer - på 50.000 kr.
- Virksomhederne opstiller interne succeskriterier.

#### **Konsulentens bidrag til et vellykket netværk:**

- Konsulenten indkalder til netværksmøderne
- Konsulenten kommer med relevante oplæg på netværksmøderne
- Konsulenten giver sparring til netværksdeltagerne
- Konsulenten bidrager med bistand til gennemførelse af elementer af uddannelsesplanlægning i virksomhederne.



**Succeskriterier for netværket:**

- Deltagerne har tilegnet sig en viden om elementerne i uddannelsesplanlægning
- Deltagerne udveksler i åbenhed erfaringer med arbejdet med uddannelsesplanlægning hjemme i virksomheden, så de derigennem lærer af hinandens erfaringer
- Deltagerne udfordrer hinanden på spørgsmål om medarbejderudvikling
- Netværkets virksomheder støtter og hjælper hinanden i spørgsmål om medarbejderudvikling
- Virksomhederne opfylder deres interne succeskriterier
- Virksomhederne får afdækket fælles uddannelsesbehov
- Der etableres et samarbejde med uddannelsesaktører.

## **Eksempel på en mere omfattende samarbejdsaftale**

### **Samarbejdsaftale for et branchenetværk inden for træindustrien**

Virksomhederne Jensen Træindustri A/S, Feddersen Vinduer og Døre A/S, Madsens og Sønner Limtræsfabrik A/S, Vidunderlige Vinduer A/S, Dansk Køkkenkabinet A/S og Bilbo ApS indgår hermed en samarbejdsaftale om deltagelse i netværket.

#### **Formålet med netværket:**

- At styrke virksomhederne i deres fremtidige udvikling
- At være et forum, der samarbejder om efteruddannelse og udtænker, formulerer, planlægger og udfører uddannelsesaktiviteter sammen
- At hente ny inspiration og nye ideer fra hinanden
- At få etableret en indbyrdes kontakt, således at man kan bruge hinanden, som sparringspartnere i løsningen af problemer, der opstår ude i den enkelte virksomhed
- At samarbejde omkring lokalaftaler.

#### **Netværkets rammer:**

- Der er mødepligt til alle møder i netværket. Deltagelse i netværket sættes meget højt, og prioriteres på lige fod med andre vigtige opgaver i egen virksomhed
- Det er de enkelte personer i netværket, der deltager - det er derfor ikke relevant eller aktuelt at sende en vikar, hvis sygdom eller andet skulle forhindre deltagelse
- Møderne afvikles på skift mellem virksomhederne og afvikles den 1. torsdag i hver måned
- Værtsvirksomheden serverer en bid brød samt kaffe og kage
- Afbud til koordinator senest tirsdag før mødet
- Der nedsættes til planlægningen af hvert netværksmøde et formandskab, bestående af koordinator og 2 næste møders værtsvirksomheder. På den måde deles ansvaret på flere skuldre, og vi er med til at sikre, at det bliver virksomhedsrelevant
- Deltagerne ser netværket som noget varigt, der ikke umiddelbart har et sluttidspunkt
- Nye netværksdeltagere kan indstilles til deltagelse i netværket, hvorefter kommende netværksmøde tager stilling til en eventuelt udvidelse af kredsen af virksomheder.

#### **Aftale om åbenhed/lukkethed:**

- Det er vigtigt, at der i netværket er en høj grad af åbenhed og et tillidsforhold mellem deltagerne. Der skal være tillid til hinanden, således at netværket udadtil fremstår som en helhed - og er lukket i forhold til omverdenen
- Deltagerne skal være loyale i forhold til andre deltagere i netværket og være indstillede på at modtage og give viden og informationer videre til næstemand i netværket

- Alle skal være ansvarlige i forhold til at præge begivenhederne - og deltagerne skal kunne give hinanden tilbagemeldinger i en god tone

**Koordinatorens rolle:**

- Indkalder til netværksmøderne
- Skriver og udsender referater
- Koordinerer netværksmødet sammen med værtsvirksomheden
- Inspirator - igangsætter i forhold til nye initiativer
- Sparringspartner til netværksdeltagerne
- Bidrager med bistand til gennemførelse af elementer af uddannelsesplanlægning i virksomhederne
- Ligesom netværksdeltagerne ansvarlig for, at netværket kommer videre - tovholder.

**Temaer:**

- Hvert netværksmøde tager udgangspunkt i et fastlagt tema, der endeligt bestemmes på det foregående møde
- Der arbejdes primært med forhold, der vedrører medarbejderudvikling og uddannelsesplanlægning, men også andre forhold vedrørende driften og ledelsen af virksomhederne, skal være indeholdt i netværksmøderne.

**Økonomi:**

- Til drift og som en form for indmeldelsesgebyr betaler hver virksomhed kr. 1.000, der administreres af koordinator
- Hver netværksdeltager deltager med den tid, det kræver for opnåelsen af et vellykket netværk.



## Hvordan kan man koordinere samarbejdet?

Virksomhedsnetværk fordrer koordination mellem parterne. Der skal være en koordinator, hvis rolle og handlemåde er meget afgørende for den tillid, respekt og åbenhed, der udfolder sig i netværket. Koordinatoren er den katalysator, der sammen med netværksdeltagerne skaber en atmosfære, hvor der bliver plads og rum til den enkelte - med den enkelte persons særkende. Koordinatorens arbejdsopgaver afstemmes med netværket.



Typiske arbejdsopgaver som koordinatoren påtager sig:

- Individuel sparring og kontaktperson til og fra den enkelte virksomhed mellem netværksmøderne
- Mødeindkaldelse
- Udarbejdelse af dagsorden - oftest planlagt af netværket på foregående møder eller i fællesskab med en eller flere netværksvirksomheder
- Mødeleder
- Mødereferater og generel opsummering
- Kontakt til andre interessenter - herunder markedsføring og synliggørelse af netværkets resultater
- Kontakt til og sparring med eksterne personer til netværksmøderne
- Undervisning i konkrete temaer - herunder f.eks. udviklings samtaler og øvrige uddannelsesplanlægningsværktøjer
- Aftalebestyrer.

Koordinatoren skal være den person, der har overblik over den samlede proces i netværket og i de enkelte virksomheder. Det er erfaringen, at ikke alle netværksvirksomheder udvikler sine aktiviteter i samme takt - en omstændighed, der fra begyndelsen af netværket må være skabt forståelse for. Koordinatoren må have så tæt en sparring med den enkelte virksomhed og bære ansvaret for, at den enkelte virksomhed sammen med det øvrige netværk får tilføjet og tilfører ny viden, der tilsammen skaber ny udvikling.

Opgaveløsningen betyder, at der kan stilles følgende krav til netværkskoordinatoren:

- Overblik og ekspertviden om strategisk, systematisk uddannelsesplanlægning
- Evne til at opfange signaler fra virksomhederne og finde nogle fællesnævner, som virksomhederne kan arbejde sammen under
- Evne til at tilgodese den enkelte virksomheds behov samtidig med, at netværkets behov også tilfredsstilles
- Evne til at kunne afkode forskellige virksomhedskulturer og efterfølgende kunne forene disse i et frugtbart netværksamarbejde
- Evne til at kunne kommunikere bredt både skriftligt og mundtligt med både virksomheder og andre interessenter
- Viden og erfaring i proceskonsultation, herunder
  - aktivt spørgende og lyttende

- engagerende, motiverende og udfordrende
  - forandringsparat
  - evne til at kunne balancere mellem tålmodighed og pågåenhed i proceskonsultationen
  - evne til at kunne inspirere og skabe dynamik i netværket.
- Evne til formidling og dialog mellem virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne, således at der eksempelvis igangsættes en udvikling og en nytænkning om blandt andet plan, indhold og formidling i uddannelserne
  - Et kendskab til branchen, der gør det muligt, at vedkommende kan indgå i en dialog med deltagerne om branchespecifikke forhold.



Faldgrube:

Koordinatoren 'oversælger' de egentlige muligheder for netværket.



Faldgrube:

Koordinatoren styrer netværkssamarbejdet så stramt, at deltagerne ikke oplever, at netværket er deres.



## Hvad kan indholdet være på netværksmøderne?

Netværksmøderne skal indholdsmæssigt tilrettelægges sådan, at deltagerne både får inspiration til, hvordan de kan gennemføre uddannelsesplanlægning og får præsenteret og afprøvet forskellige metoder og værktøjer, som de kan anvende til uddannelsesplanlægning hjemme i virksomheden. Der skal herudover være tid til erfaringsudveksling og dannelse af sociale relationer.

Det er vigtigt at veksle mødestruktur og -form fra gang til gang, således at møderne virker motiverende for deltagerne. En blanding af oplæg ud fra et givent, deltagerbestemt tema med efterfølgende diskussion og erfaringsudveksling styret af oplægsholder eller koordinator, eller en introduktion til 'værktøjer', der relaterer sig til dagens tema og mulighed for fælles gruppediskussion har tit vist sig anvendelig i flere netværkssammenhænge.



Temaerne for netværksmøderne kan have følgende udgangspunkt:

- Uddannelsesplanlægning - hvordan og hvorfor?
- Virksomhedens idé, mål og planer, herunder strategiudvikling som ramme for uddannelsesplanlægning
- Virksomhedens fremtidige opgaver, arbejdsorganisering og jobprofiler
- Kvalifikationskrav til medarbejderne
- Udviklingssamtaler med medarbejderne
- Forskellige læringsformer, herunder samarbejde med uddannelsesinstitutioner om medarbejderuddannelse
- Udformning af uddannelsesplaner for medarbejderne
- Værktøjer og metoder til uddannelsesplanlægning.



Dagsorden og mødeplanen skal være fleksibel således, at deltagerne undervejs kan få indflydelse på indhold og form. Koordinatoren må ikke på forhånd fastlægge indholdet af netværksmøderne så stramt og detaljeret, at deltagerne oplever det som en fast 'spiseseddel'.



'Træning' i deltagerens ansvarlighed for netværksmøderne:

Lad 2-3 af netværksdeltagerne være ansvarlige for den kommende dagsorden og for selve mødet i samarbejde med koordinatoren.

Dette 'træner' deltagerne i at være ansvarlige omkring netværket og dets virke.

Hvis møderne afholdes på skift hos deltagerne, er det vigtigt, at der også afsættes tid til at deltagerne får en introduktion til værtsvirksomheden, da der ofte er et stort ønske om at få kendskab til hinandens virksomheder, og da det giver grundlag for en mere kvalificeret sparring og



diskussion i netværket. Det gensidige kendskab kan medvirke til en øget respekt og en positiv holdning til deltageres forståelsesrammer, forudsætninger og udgangspunkt.

Ved afslutningen af netværksmødet foretages en mundtlig opsummering på det aftalte, og der udformes et kort beslutningsreferat.

Nedenfor er vist et par eksempler på dagsorden fra forskellige eksisterende branchenetværk.

**Eksempel på dagsorden for netværkssamarbejde for at optimere kursuskøb og -planlægning:**

1. Evaluering af gennemførte projekter og kursusforløb
2. Forslag til nye forløb og projekter ud fra virksomhedernes behov
3. Forslag til samarbejdspartnere/leverandører ved projekterne
4. Evaluering af netværket - er det stadig aktuelt og 'pengene værd'?
5. Næste møde

(Netværkssamarbejde i den grafiske branche)

**Eksempel på dagsorden for netværk med fokus på uddannelsesplanlægning:**

1. Siden sidst - hvordan er det gået med arbejdet hjemme på virksomheden med afklaring af virksomhedens kvalifikationsbehov? Erfaringsudveksling om hvad der har været godt og hvad der har været svært
2. Oplæg og diskussion om udviklingssamtaler som led i uddannelsesplanlægning - hvorfor og hvordan
3. Introduktion og diskussion af skemaer og andre værktøjer til brug ved udviklingssamtaler
4. Video om den gode og den dårlige kommunikation
5. Gruppeopgave - planlægning af hjemmeopgave om udviklingssamtaler

(Netværkssamarbejde i affaldsbranchen)



Faldgrube:

Formål og mål med det enkelte netværksmøde er ikke tydeliggjort og godkendt af samtlige involverede.



Faldgrube:

Problemstillinger og temaer, som deltagerne har drøftet flere gange før, kommer snigende til at overtage indholdet i møderne og dermed forskydes fokus væk fra uddannelsesplanlægning.



Faldgrube:

Dagsorden til netværksmøderne er for fastlåst - hvilket gør deltagerne frustrerede, da de ikke får tilstrækkelig indflydelse.



## Hvordan kan man afholde netværksmøder?

Branchenetværk er tilrettelagt forskelligt alt efter de deltagere, som er en del af netværket. Det kan derfor være meget forskelligt hvordan og hvor tit, der afholdes møder i netværket. Nogle netværk prioriterer selve netværksarbejdet så meget, at møderne tilrettelægges inden for normal arbejdstid, mens andre f.eks. udnytter arbejdsdagens sidste 2 timer samt 1-2 timer derudover.



Følgende kan optimere rammerne og betingelserne for netværksarbejdet:

- Ved det 1. netværksmøde kan det være godt at invitere virksomhederne til et neutralt sted - f.eks. et erhvervskontor, brancheforening eller uddannelsesinstitution - frem for at afholde mødet på en af netværksvirksomhederne. Dette kan give deltagerne en oplevelse af at være i samme båd - der er ikke nogen, der er mere end andre, hvilket giver tryghed og rum til udveksling af personlige holdninger.
- Efterfølgende møder kan afvikles skiftevist ude på de forskellige virksomheder.
- Værtsvirksomhederne præsenterer på skift deres virksomhed og egne udfordringer for de øvrige netværksdeltagere. Det skiftende mødested og skiftende ansvar for mødets afvikling fra begyndelse til slutning betyder, at deltagerne får øjnene op for hinandens mange ens udfordringer og problemstillinger samt de forskelligheder, der eksisterer imellem netværksdeltagerne.
- Møderne afvikles løbende hen over året - efter aftale med virksomhederne typisk 4 - 6 møder pr. år alt efter sæsonudsving og behov.
- Mødeafvikling skal ske i det tidsrum, der passer netværksdeltagerne bedst. For nogle er det f.eks. i tidsrummet 14.00 - 18.00, mens det for andre kan være kl. 17.00 - 21.00. Det kan være en idé at anvende skiftende ugedage, så der tages mest muligt hensyn til deltagerens øvrige aktiviteter. Det kan være en fordel, at møderne afholdes på et tidspunkt, der giver mulighed for efterfølgende mere uformel erfaringsudveksling, f.eks. over en frokost eller en middag.
- Det er vigtigt, at der på hvert netværksmøde aftales et tema for det efterfølgende møde.
- Den endelige dagsorden for netværksmødet kan eventuelt udformes i samarbejde med en eller flere af deltagerne og udsendes til de øvrige deltagere inden mødet.



Faldgrube:

Travle netværksdeltagere blokerer for afholdelse af netværksmøder.



## Hvad sker der mellem netværksmøderne?

For at få det fulde udbytte af deltagelse i et netværk om uddannelsesplanlægning er det vigtigt, at deltagerne mellem netværksmøderne arbejder med gennemførelse af de forskellige elementer af uddannelsesplanlægning hjemme i virksomheden.

Det kan være forskelligt fra netværk til netværk, hvorvidt deltagerne mellem møderne arbejder med bestemte temaer, der er blevet introduceret på møderne, eller om de enkelte deltagere selv beslutter, hvilket tema de vil arbejde med.

Det kan være en stor fordel, at deltagerne arbejder med et fælles tema mellem netværksmøderne. Det aftales ved hvert netværksmøde, hvad deltagerne skal arbejde med hjemme i virksomheden, og de enkelte deltagere inddrager efter behov andre medarbejdere i egen virksomhed i arbejdet. Da alle deltagerne har arbejdet med det samme tema, giver det god mulighed for at udveksle erfaringer inden for temaet på det efterfølgende netværksmøde, og deltagerne kan give hinanden sparring på de problemer, der eventuelt er opstået. Desuden giver det mulighed for, at deltagerne i fællesskab kan videreudvikle på de værktøjer til uddannelsesplanlægning, der anvendes i netværket.

Eksempler på opgaver på virksomhederne mellem netværksmøderne kan være:

- At udarbejde en plan for hvordan uddannelsesplanlægningen skal gennemføres i virksomheden, og afklare hvilke medarbejdergrupper, der skal inddrages i uddannelsesplanlægningen.
- At udvikle eller revidere virksomhedens idé, målsætning og planer; herunder at analysere styrker, svagheder, muligheder og trusler for at vurdere muligheder i virksomheden.
- At beskrive fremtidige arbejdsopgaver og jobprofiler i virksomheden.
- At afklare kvalifikationskrav til medarbejderne.
- At gennemføre og analysere tilfredshedsmålinger blandt virksomhedens ledere og medarbejdere, der f.eks. kan medvirke til at få en større viden om uddannelseskulturen i virksomheden.
- At udarbejde procedure og tidsplan for afholdelse af udviklingssamtaler og vurdere på hvilke punkter de eksisterende samtaleskemaer skal revideres/ændres.
- At gennemføre udviklingssamtaler.
- At gennemføre gruppesamtaler med medarbejderne for at afklare, hvordan den arbejdspladsbaserede læring finder sted i dag, og hvordan den kan forbedres.
- At udarbejde uddannelsesplaner for medarbejderne.
- At indgå aftaler med relevante uddannelsesinstitutioner for bistand til udarbejdelse af uddannelsesplan.

I løsningen af opgaverne hjemme på virksomheden er det en god idé at få støtte og sparring af den tilknyttede koordinator eller anden ekstern konsulent. Koordinatoren/konsulenten kan i samarbejde med ledelse og medarbejdergrupper drøfte, hvorledes man eksempelvis tackler

udviklingssamtaler med medarbejdere og 'kick-off' møder for medarbejdere om uddannelsesplanlægning, og hun/han kan herudover udfordre og inspirere virksomheden til 'at gå et skridt videre'.

Den individuelle støtte og hjælp undervejs er central, da arbejdsopgaverne derved bliver fulgt op i virksomheden, hvorved den igangsatte proces fra netværksmødet fastholdes i en travl hverdag, hvor produktionen eller de daglige gøremål i virksomheden overskygger de planer for uddannelsesplanlægning, som virksomheden har fastlagt. At koble netværksmøder og hverdagens udfordringer i egen virksomhed kan derfor være en vanskelig kunst.



Netværksvirksomheder, der mellem møderne udnytter hinandens ressourcer og erfaringer, optimerer udbyttet af deres deltagelse og minimerer 'kløften' mellem netværk og virksomhed.



Branchenetværk skaber under alle omstændigheder en bevidstgørelse omkring virksomheds- og medarbejderudvikling.

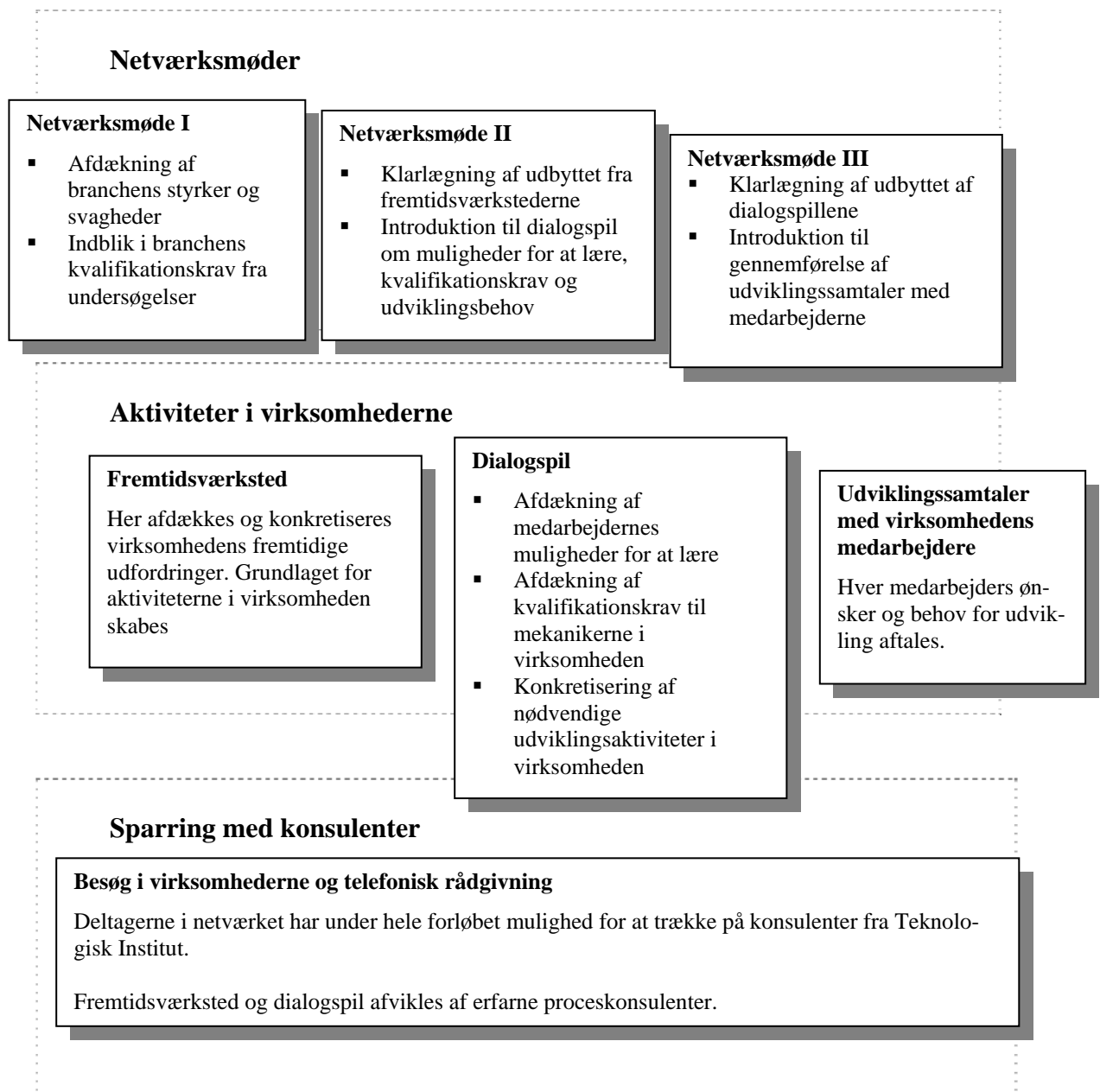


Følgegruppe/udvalg på virksomheden:

- Nedsæt en følgegruppe eller et uddannelsesudvalg alt efter virksomhedens størrelse. Således tilgår netværksdeltagerens viden og information virksomhedens øvrige ledere og medarbejdere.
- Andre end netværksdeltageren får nye vinkler og ideer på såvel dagligdags problemstillinger som åbenlyse mulige samarbejdsrelationer. Der opstår ved informationen til øvrige en positiv holdning til netværksdeltagelsen og en positiv begrundelse for vigtigheden af deltagelsen for virksomheden, og ikke kun den enkelte deltager. En pointe der er vigtig at holde sig for øje, når man overvejer netværksdeltagelse.

På næste side er vist et eksempel på samspil mellem netværksmøder og aktiviteter hjemme i virksomheden

## Eksempel på aktivitetsoversigt ved netværkssamarbejde



Netværk om uddannelsesplanlægning i autobransen. Dansk Metal og Teknologisk Institut, 2003.





## Hvad kan man gøre for at fastholde netværket?

For at fastholde et netværk om uddannelsesplanlægning i den periode, som deltagerne har indgået aftale om, er det vigtigt:

- At der er aftalt konkrete og klare mål og rammer for samarbejdet og for, hvad den enkelte deltagervirksomhed skal arbejde med hjemme i virksomheden undervejs i forløbet - og at disse mål justeres, hvis det undervejs viser sig at være nødvendigt og hensigtsmæssigt.
- At deltagerne oplever, at de undervejs når de aftalte mål.
- At deltagerne oplever, at netværksmøderne i indhold og form er så spændende og relevante, at de ikke vil undvære dem.
- At deltagerne oplever ejerskab for netværket, dvs. oplever at det er deres problemstillinger, der er i centrum.
- At der udvikles gode, sociale relationer på tværs mellem netværksdeltagerne, der kan fungere som et fælles fundament i tillæg til det faglige fællesskab.

Endvidere er det vigtigt, at møderne afholdes på tidspunkter, hvor alle - eller flest mulige - kan komme. Det kan være dræbende for et netværk, at nogle af virksomhederne ikke tager deres fremmøde højtideligt - og det kan bevirke, at netværket smuldrer.

Deltagerne skal have tillid til hinanden, og de skal være klare på, at det er et fælles ansvar at netværket fastholdes og videreudvikles. Fælles oplevelser, fælles erfaringer og arbejdet med samme problemstillinger og metoder har stor betydning for den fortsatte udvikling af branchenetværket.

Netværkskoordinatoren/konsulenten har en vigtig opgave med at hjælpe virksomhederne med at fastholde fokus på aktiv deltagelse i netværket og med at gennemføre de aftalte aktiviteter hjemme i virksomheden.



Deltagerne skal opleve, at netværkssamarbejdet foregår på deres præmisser - og ikke på konsulentens - og at de er i centrum. Kun derigennem kommer deltagerne til at føle ejerskab af netværket.



Faldgrube:

De resultater, som netværksdeltagerne opnår undervejs, markeres ikke og får ikke nok opmærksomhed. Det kan betyde, at deltagerne langsomt mister troen på netværkets formåen.



## Hvilke uddannelsesplanlægningsværktøjer kan man anvende?

Når virksomheder skal have inspiration til, hvordan de kan gennemføre uddannelsesplanlægning, kan der være hjælp at hente i de mange eksempler på værktøjer til uddannelsesplanlægning, der er udarbejdet fra forskellige organisationer.

Gennemførelse af uddannelsesplanlægning kræver, at virksomheden overvejer en række spørgsmål, der kan rette fokus hen imod de uddannelsesbehov, der kan være i virksomheden. Det kan f.eks. være spørgsmål som:

- Hvad er virksomhedens idé, mål og planer?
- Hvordan skal de fremtidige jobprofiler se ud?
- Hvilke kvalifikationskrav stiller det til medarbejderne?
- Hvilke udviklings-/uddannelsesbehov har medarbejderne?
- Hvilke læringsformer er mest velegnede?
- Hvordan skal medarbejdernes uddannelsesplaner udformes?

En lang række organisationer har udarbejdet værktøjer til uddannelsesplanlægning, der henvender sig til specifikke brancher eller faggrupper. Herunder er en oversigt over et udsnit af de værktøjer, der findes. På de efterfølgende sider er der en kort beskrivelse af de enkelte værktøjer.

Titel	Udbyder	Målgruppe	Aktører	Metode
VEPS - Værktøj til Efteruddannelsesplanlægning i Staten	AMU Efteruddannelsesudvalg for Statsligt Uddannede, 1997	Medarbejdere i statens institutioner og andre virksomheder	Ledere i statens institutioner	Simpelt uddannelsesplanlægningsredskab, der kan bruges af decentrale enheder, tjenestesteder og distrikter
SUM - Strategisk Udvikling af Medarbejdere	Dansk Industri og CO-industri, 1998-2003	Medarbejdere i danske virksomheder	Strategisk ledelse, ledelse og samarbejdsudvalg	Omfattende uddannelsesplanlægningsværktøj
UPL - Uddannelsesplanlægning i entreprenørbranchen	Entreprenørskolen i samarbejde med SiD, 2000	Medarbejdere i entreprenørbranchen og andre danske virksomheder	Strategisk ledelse og andre ledelsesniveauer	Omfattende uddannelsesplanlægningsværktøj

<b>Titel</b>	<b>Udbyder</b>	<b>Målgruppe</b>	<b>Aktører</b>	<b>Metode</b>
Uddannelse på spil - uddannelse og udvikling	LO, 1998	LO's faggrupper	Ledelse, medarbejdere og samarbejdsudvalg	Spil der skærper opmærksomheden omkring uddannelsesplanlægning og kompetenceudvikling
Gruppens uddannelse og udvikling	LO, 1998	Værktøjet er målrettet LO's faggrupper samt ledelse og samarbejdsudvalg	LO's faggrupper samt ledelse og samarbejdsudvalg	Dialogspil
Kommunikationstværværktøj om kvalifikationsbehov og læring i virksomheder	Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 1999	Ledelse og medarbejdere i danske virksomheder	Ledelse, medarbejdere og konsulenter fra Teknologisk Institut	Dialogbaserede værktøjer der omhandler intern læring og kvalifikationsbehov
IKU- Ingeniørernes <b>Kompetence Udvikling</b>	Ingeniørforeningen i Danmark, 1997	Ingeniører og andre akademikere	Brugeren selv	Personligt redskab til brug for individuel målsætning og kompetenceudvikling
Mit liv - mit job - min fremtid	DJØF, DM, IDA	Akademikere	Brugeren selv	Personligt planlægnings- og udviklingsværktøj
Idékatalog - kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning i amter og kommuner	Kommunernes Landsforening	Medarbejdere	Personaleafdelinger, ledere og samarbejdsudvalg i amter og kommuner	Eksempler på håndtering af uddannelsesplanlægning
En håndbog i strategiformidling, leder- og medarbejderudvikling (AIDA)	Lederens Hovedorganisation, 1987, 1993	Medarbejdere i danske virksomheder	Strategisk ledelse og ledere på flere niveauer	Håndbog i uddannelsesplanlægning. Omfattende uddannelsesplanlægningsværktøj



<b>Titel:</b>	VEPS - Værktøj til EfteruddannelsesPlanlægning i staten
<b>Udbyder:</b>	AMU Efteruddannelsesudvalg for Statsligt Uddannede, 1997
<b>Målgruppe:</b>	Medarbejdere i statens institutioner og andre virksomheder
<b>Aktører:</b>	Ledere i statens institutioner
<b>Beskrivelse:</b>	<p>VEPS er et meget simpelt planlægningsredskab, der kan bruges af decentrale enheder, tjenestesteder, distrikter og kredse, m.m. Redskabet kan anvendes til at igangsætte uddannelsesprocesser ud fra eksisterende viden om kompetenceudviklingsbehov. Dette kendskab kan stamme fra kendskab til afdelingens strategi, aftaler i forbindelse med medarbejdersamtaler, klimaundersøgelser, kompetenceanalyser, m.m.</p> <p>Det anbefales, at medarbejdere involveres i processen. Det er endvidere en forudsætning, at de berørte har kendskab til afdelingens mål og strategi.</p> <p>Processen omkring brugen af planlægningsredskabet er bygget op omkring 3 trin.</p> <p>Afklaring af målgruppe for efteruddannelsesplanlægningen.</p> <p>Afklaring af nuværende og fremtidige funktioner samt efteruddannelsesbehov i forhold hertil.</p> <p>Efteruddannelsesindsatsen igangsættes.</p> <p>Første skridt i processen er at vælge den gruppe af medarbejdere, der skal kvalificeres. Herefter er det opgaven at beskrive de involverede medarbejders job og tilhørende kvalifikationskrav. Til dette formål benyttes et skema. Efterfølgende skal der på et skema magen til forrige udfyldes forventninger til fremtidige job og de kvalifikationer, medarbejderne skal have for at udfylde disse. Slutteligt indsættes de vurderede kursus- og uddannelsesbehov i et skema.</p>
<b>Struktur:</b>	Planlægningsredskabet er baseret på brug af 4 registreringsskemaer, hvor aktuelle og fremtidige situationer optegnes.
<b>Anvendelse:</b>	Brugen af metoden vurderes til at være lettilgængelig og relativt ressourcetsvag.
<b>Eventuelle bemærkninger:</b>	Planlægningsredskabet forudsætter grundige forberedelser med hensyn til at udbrede kendskabet til afdelingens udviklingsstrategi, hvis en sådan findes.
<b>Adresse:</b>	ESU, Drosselvej 57, Postboks 209, 2000 Frederiksberg, <a href="http://www.esu.dk">www.esu.dk</a> , tlf.: 38178133
<b>Pris:</b>	Gratis. Pc-udgave (Access i MS) koster 50 kr.

<b>Titel:</b> SUM - Systematisk planlægning af medarbejderudvikling
<b>Udbyder:</b> Dansk Industri og CO-industri, 1998 - 2003
<b>Målgruppe:</b> Medarbejdere i danske virksomheder
<b>Aktører:</b> Strategisk ledelse, ledelse og samarbejdsudvalg
<b>Beskrivelse:</b> SUM-konceptet består af 3 produkter: SUM Express er målrettet de virksomheder, der søger en hurtig vej til igangsætning af udviklingsaktiviteter inden for medarbejderudvikling, og som ikke umiddelbart har brug for den dokumentation, der ligger i den traditionelle tilgang med jobbeskrivelser og afdækning af den enkelte medarbejders nuværende kvalifikationer. SUM Classic består af de mere klassiske værktøjer til uddannelsesplanlægning og henvender sig til virksomheder, der ønsker at skaffe sig et præcist overblik over de krav, der stilles til medarbejderne og de ressourcer, som den enkelte medarbejder besidder. SUM IT er et databaseprogram, der er udviklet specifikt til administration og vedligeholdelse af SUM i en virksomhed. Med redskabet vil det være muligt for virksomheden at få en liste frem over de medarbejdere, der har bestemte kvalifikationer, eller som har en bestemt uddannelsesmæssig baggrund. SUM IT anvendes som et konkret planlægningsværktøj, der kan udskrive deltagerlister til kurser og udarbejde et samlet uddannelsesbudget. I værktøjet kan medarbejderes kvalifikationer matches med de krav, der er knyttede til de enkelte job, og dermed skabe grundlag for en udviklingssamtale. I de 3 værktøjer kommer medarbejderne typisk kun i spil i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler og i forbindelse med at opgøre de aktuelle kvalifikationer. Metodisk går SUM-konceptet frem efter princippet om fasevis kompetenceudvikling, hvor grundlaget skabes ved en nærmere analyse af ændringer, arbejdsopgaver, kvalifikationskrav og jobudvikling. De efterfølgende faser handler dels om at afdække medarbejdernes udviklingsbehov i organisationen, og dels om hvordan afdækning og kompetenceudviklingsbehov bliver udmøntet i handling. I hver enkelt fase er der en række overvejelser og konkrete handlinger, der skal foretages, før man kan gå videre til næste fase.
<b>Struktur:</b> Der er udarbejdet en række udfyldningsskemaer, som brugeren støtter sig til. Planlægningsværktøjet har som målsætning at forandre gennemgribende på måden at strukturere kompetenceudviklingen i virksomhederne. Konceptet er derfor det, man kan kalde for et totalkoncept, der følger processen fra start til slut.
<b>Anvendelse:</b> Planlægningsværktøjet vil ved en fuld implementering kræve stor ressourceindsats fra særligt ledelsessiden.
<b>Adresse:</b> SUM Sekretariatet, 1780 København V, tlf.: 33779111, <a href="http://www.sum.org">www.sum.org</a>
<b>Pris:</b> 600 kr. pr. værktøj. Halv pris for medlemmer. Det vil i fremtiden blive muligt at hente materialet gratis på SUM's hjemmeside.



<b>Titel:</b> Strategisk kompetenceudvikling
<b>Udbyder:</b> Finansministeriet og Centralrådets Efteruddannelsesudvalg, 1996
<b>Målgruppe:</b> Medarbejdere i statens institutioner
<b>Aktører:</b> Strategisk ledelse og mellemledere
<b>Beskrivelse:</b> <p>Værktøjet kan i den udvidede form bedst beskrives som et 'totalværktøj', der giver en opskrift på kompetenceudvikling i institutionen fra start til slut. Værktøjet er endvidere designet til at kunne bruges som en effektmåling af kompetenceudviklingsindsatsen. Værktøjet består af 3 dele: Kompetenceudviklingsværktøjet, effektværktøjet og ELUs kursusdatabase (Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede).</p> <p>Formålet er blandt andet at skabe et overblik over afdelingens/institutionens kompetenceberedskab i forhold til de opgaver, der skal varetages. Dette overblik søges skabt via en matrix, hvor medarbejderne er på den ene akse og opgaverne på den anden akse.</p> <p>I en meget kortfattet version er det meningen, at den fuldt udfyldte matrix skal give et meningsfuldt overblik over kompetenceberedskabet.</p> <p>Ved at arbejde med matrixen kan der udregnes en beredskabsprocent samt peges på behovet for kompetenceudvikling og eventuelt kompetenceafvikling. Denne kan så efterfølgende evalueres og effektmåles, så det bliver klart, hvilke ændringer/forbedringer, der er sket i beredskabsprocenten.</p> <p>Som antydnet ovenfor er der flere varianter af værktøjet. I alt rummer værktøjet 4 mere eller mindre udfoldede modeller for kompetenceudvikling. Viften af redskaber består af startmodel, grundmodel, minimodel og en udvidet model.</p> <p><i>Startmodellen</i> handler om at analysere enhedens/kontorets opgave og beredskab samt dialog om disse mellem leder og medarbejder. Målet er at opnå et overblik over enhedens kompetenceberedskab.</p> <p><i>Grundmodellen</i> adskiller sig fra startmodellen ved at dække hele feltet. Den giver dermed større udbytte med hensyn til udviklingen af medarbejderne. Forberedelsen handler om at analysere enhedens fremtidsperspektiver set i forhold til den nuværende og fremtidige opgaveløsning. Modellen er indrettet til at systematisere fremtidsrettet kompetenceudvikling som en integreret del af udviklingen af afdelingen.</p> <p><i>Minimodellen</i> er en såkaldt trimmet udgave af grundmodellen. I modellen indgår kun de dele af værktøjet, der fokuserer på medarbejderudvikling. Målet er at få en planlagt og målrettet kompetenceudvikling blandt andet i medarbejdersamtalerne.</p> <p><i>Den udvidede model</i> omfatter en egentlig analyse af enhedens kompetenceberedskab, hvor man prioriterer, hvilke kvalifikationsbehov der skal opfyldes. Analysen skaber overblik over, hvilke medarbejdere, der allerede er parate til at løse hvilke opgaver for fremtiden. Endelig gør modellen det muligt at sende signaler til topledelsen om, på hvilket område de opstillede udviklingsplaner styrker enhedens og medarbejdernes kompetenceberedskab.</p>

**Struktur:**

Strukturen i redskabet er baseret på anvendelsen af udfyldnings- og spørgeskemaer. Antallet varierer, afhængigt af hvilken model man vælger.

**Anvendelse:**

Kompleksiteten og omfanget af ressourceforbrug afhænger i sagens natur af den valgte model. Den minimale model har et meget begrænset ressourceforbrug, mens den udfoldede kræver en væsentlig indsats.

**Eventuelle bemærkninger:**

Modellen tager højde for, hvilke kvalifikationer medarbejderne ønsker at bruge i arbejdet, og det noteres, i hvor høj grad der er match med enhedens efterspurgte kvalifikationer. Det tillægges dog ikke særligt stor vægt.

**Adresse:**

Schultz Information, tlf.; 4363 2300

**Pris:** 500 kr.

**Titel:**

UPL - Uddannelsesplanlægning i entreprenørbranchen

**Udbyder:**

Entreprenørskolen i samarbejde med SiD, 2000

**Målgruppe:**

Medarbejdere i entreprenørbranchen og andre danske virksomheder

**Aktører:**

Strategisk ledelse og andre ledelsesniveauer

**Beskrivelse:**

Entreprenørskolens uddannelsesplanlægningsredskaber er en metode, der tager afsæt i virksomhedens fremtidsstrategier og medarbejdernes aktuelle og fremtidige kvalifikationskrav.

Strukturen i redskabet ser ud som følger:

- Strategiplanlægning
- Medarbejderanalyse
- Driftsfase.

Planlægningsværktøjets filosofi for hvordan uddannelsesbehovet kan 'udregnes', kan ses af nedenstående simple formel:

Arbejdsopgaver (hvad skal udføres)

⇓

Kvalifikationskrav (hvad skal medarbejderne kunne)

- Medarbejdernes kvalifikationer (hvad medarbejderne kan)

= Uddannelsesbehovet (hvad medarbejderne mangler)

Det er dog en forudsætning, at indholdet af arbejdsopgaverne er defineret forud. Det er derfor en grundlæggende betingelse for at bruge værktøjet, at virksomheden tager stilling til sine fremtidsvisioner. Nedbrydningen af en strategiplan er derfor første skridt i retning af en struktureret uddannelsesplanlægning. I strateginedbrydningen ligger der, foruden at kortlægge virksomhedens udviklingsområder, en opgave i at vurdere, hvad medarbejderne skal kunne. Næste skridt er at finde frem til, hvad medarbejderne kan. Dette gøres ved at forme nogle medarbejderprofiler for alle funktionsområder i virksomheden. For at få afdækket medarbejdernes arbejde, uddannelses- og erfaringsmæssige niveau samt krav/behov/ønsker til uddannelse og udvikling i tiden fremover, anvendes medarbejdersamtaler.

Ved disse lejligheder får ledelsen mulighed for at afstemme virksomhedens udvikling og mål i forhold til medarbejderens mål.

Til hjælp for medarbejdersamtalerne benyttes en række skemaer. Data fra skemaerne indtastes i et særligt edb-program, som følger med planlægningsredskabet. I programmet er der beskrevet en uddannelsesplan, hvorfra det er muligt at vælge kurser efter behov. Ledelsen er ansvarlig for at finde de rette kurser til medarbejderne.

Gennemførelsen af det beskrevne forløb er 100% ledelsesstyret.

**Struktur:**

Planlægningsværktøjet er opdelt i en vejledningsdel og en uddannelsesplanlægningsdel. Vejledningsdelen er i papirformat, mens det konkrete planlægningsværktøj er IT-baseret. Vejledningsdelen, som indeholder en beskrivelse af, hvordan man kommer fra strategi til medarbejderprofiler, indeholder en række skemaer, der kan anvendes i forbindelse med gennemførelsen af strategiplanlægning og medarbejdersamtaler (se ovenfor). Data fra skemaerne indtastes i det IT-baserede værktøj.

**Anvendelse:**

Planlægningsværktøjet er i denne udgave designet til at være en ledelsesopgave. Uddannelsesplanlægningen er væsentligt styret af virksomhedens strategi og de kurser, ledelsen vælger at give medarbejderne. Fremgangsmåden er forholdsvis simpel, men forudsætter selvsagt et stort ledelsesengagement, ikke mindst i forbindelse med medarbejdersamtalerne.

**Adresse:**

Entreprenørskolen, Engdalsvej 5, 8400 Ebeltoft, tlf.: 86341811, eskole@danent.dk

**Pris:** Gratis

<b>Titel:</b> Uddannelse på spil - uddannelse og udvikling
<b>Udbyder:</b> LO, 1998
<b>Målgruppe:</b> LOs faggrupper
<b>Aktører:</b> Ledelse, medarbejdere og samarbejdsudvalg
<b>Beskrivelse:</b> <p>‘Uddannelse på spil’ er et spil - og en udfordring af deltagernes paratviden, omtanke og evne til at samarbejde om at løse uddannelses- og udviklingsopgaver. Formålet med spillet er, at deltagerne skal diskutere uddannelse og udvikling i forhold til deres egen arbejdsplads og få nye idéer. Hvad er deres behov? Hvordan kommer de i gang? Idéen er således at udfordre de holdninger og den vane-tænkning, alle har om uddannelse og udvikling. Essentielle spørgsmål i denne sammenhæng er blandt andet, om det altid kun er lederens ansvar? Er uddannelse noget, der kun foregår på kurser? Eller er det også intern læring?</p> <p>Spillet handler om de emner, som LO mener skal til for at opbygge en lærende organisation.</p> <p>Spillet er inddelt i 3 faser:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Målsætning Hvert hold vælger deres egen målsætning, der understøtter det udviklende arbejde. Der kan vælges mellem 8 forskellige målsætninger, men hvert hold må kun have 1 målsætning. En målsætning kan eksempelvis være, at man vil sikre de ansattes personlige udvikling og fleksibilitet.</li> <li>2. Spillet Holdene samler points ved at svare på spørgsmål, der vedrører temaspørgsmål eller spørgsmål om paratviden (f.eks. Hvor mange penge bruger virksomhederne i Danmark om året på efteruddannelse?).</li> <li>3. Opsamling Holdene afslutter med at løse en mål opgave, der går ud på at beskrive, hvordan man har opfyldt sin strategi. Det kan endvidere diskuteres, hvilke aktiviteter der kan være med til at fremme den målsætning, holdet valgte.</li> </ol>
<b>Struktur:</b> Spillet er et brætspil, hvor det handler om at vinde. Princippet er, at det hold, der har den største viden om indlæring og om at udvikle menneskelige ressourcer på arbejdspladsen, vil vinde. Men held spiller også en rolle.
<b>Anvendelse:</b> Afhængigt af de forudsætninger der stilles for spillet, vil det kunne gennemføres på mellem 2 og 3 timer. Til hvert spil er der 2 hold med lige mange deltagere (f.eks. 4-5).
<b>Adresse:</b> LO, Rosenørns Allé 12, Postboks 2379, 1782 København V, tlf.: 33246000
<b>Pris:</b> 490 kr.

<b>Titel:</b> Gruppens uddannelse og udvikling
<b>Udbyder:</b> LO, 1998
<b>Målgruppe:</b> Værktøjet er målrettet LOs faggrupper samt ledelse og samarbejdsudvalg
<b>Aktører:</b> LOs faggrupper samt ledelse og samarbejdsudvalg
<b>Beskrivelse:</b> Dialogspillet om gruppens uddannelse og udvikling består af tre trin: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdets organisering</li> <li>• Kultur og læring</li> <li>• Indflydelse og magt.</li> </ul> <p>Der vælges en ordstyrer, som får et par dage til at forberede sig på spillet. Ordstyreren skal være timekeeper, men skal også fungere som processtyrer. Blandt andet skal ordstyreren forklare, hvad faserne og de forskellige emneområder står for. Ordstyreren skal også "være opmærksom på, hvordan de enkelte gruppemedlemmer har det med at diskutere de forskellige emner" og "sørge for at alle kan komme til orde." Det kræver indføling og psykologisk indsigt at varetage opgaven loyalt og professionelt. Det er indlysende, at ordstyrernes måde at forklare områder som arbejdets organisering, intern og ekstern læring m.v. får indflydelse på deltagernes 'horisont', når der diskuteres problemer og foreslås handlinger. Her har ordstyreren hjælp i et baggrundsafsnit i vejledningen, der forklarer emnerne.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erfaringer har vist, at punkt 1 ikke fungerer ret godt (evaluering, Kubix, 1999) og bliver af nogle sprunget over. Under første punkt kan også indgå en vurdering af, om alle kort er vigtige for gruppen, eller der skal luges ud.</li> <li>2. I stedet kan man vælge at gå direkte i gang med dialogkortene. Kortene er fordelt på de tre emneområder. Man arbejder områderne igennem et for et. Dialogkortene har to sider. Først anvendes KUN den farvelagte side. Spørgsmålene opfordrer her til refleksion, f.eks. fordeling af arbejdsopgaverne i forhold til andre grupper. Er der en fornuftig fordeling grupperne imellem? Skal der være en bedre fordeling? Kortene debatteres, og gruppen tager stilling til, om kortet er <b>meget vigtigt, vigtigt eller mindre vigtigt</b> og placeres på de dertil hørende felter på pladen. Der er 'åbne kort', hvor gruppen kan have plads til selv at komme med forslag/emneområder, der er vigtige. En fra gruppen er valgt til at tage noter undervejs.</li> <li>3. Der skal diskuteres konkret i forhold til løsninger, f.eks. gennemførelse af X uddannelsesforløb, m.m. Der opfordres til, at gruppen slutter af med en færdig plan, en evaluering af processen og en beslutning om, hvordan det skal fremlægges for ledelsen, hvornår, osv. Der afsluttes med et afsnit om 'gode råd til det videre arbejde', hvor opmærksomheden er rettet mod, at det kan være svært at komme videre, og det foreslås, at man tager kontakt med en uddannelseskonsulent, erhvervsskoler, AMU centre, m.m.</li> </ol> <p>Værktøjet er en del af et helhedskoncept bestående af i alt 5 dele: Uddannelsesspil, Uddannelseskultur, Gruppens uddannelse og udvikling, At lære og Videnøkonomi</p>

**Struktur:**

Materialet består af en 'spilleplade', plakater, der beskriver læringsituationer/former i stikord (intern og ekstern læring, jobudvikling), dialogkort, handlingskort, hvor man noterer beslutninger, og vejledninger (til ordstyreren).

**Anvendelse:**

1. Afklaring af problemstilling (15 min)
2. Dialog: (1 time)
3. Plan (1½ time)

**Adresse:**

LO, Rosenørns Allé 12, Postboks 2379, 1782 København V, tlf.: 33246000

**Pris:**

250 kr.

<b>Titel:</b> Dialogspil - Kommunikationsværktøj om kvalifikationsbehov og læring i virksomheder
<b>Udbyder:</b> Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 1999
<b>Målgruppe:</b> Ledelse og medarbejdere i danske virksomheder
<b>Aktører:</b> Ledelse, medarbejdere og konsulenter fra Teknologisk Institut
<b>Beskrivelse:</b> Værktøjet består af to adskilte faser, der hver især tjener det formål at være hjælpemiddel til at beskrive og begrebsliggøre interne læreprocesser i virksomheder.  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Første del fokuserer på virksomhedens interne læreprocesser. Idéen er, at deltagerne opnår viden og indsigt i disse processer på virksomhedens egne præmisser. Det betyder i praksis, at det konsekvent forsøges at belyse den virkelighed og de motiver, som fra virksomhedens egen synsvinkel er med til at bestemme og forme den interne læring i virksomhederne. Det være sig i forhold til oplæring af nye medarbejdere, løbende kvalificering af medarbejdere samt omskoling af medarbejdere til nye funktionsområder.</li> <li>2. Efter at virksomheden har opnået viden og overblik over interne læringsformer, arbejdes der i anden del med fokus rettet mod en enkelt aktivitet eller en medarbejdergruppes særlige læringsbehov. Ved hjælp af dialogkort beskrives de teknisk-faglige, almen-faglige eller personlige kvalifikationer. Anden del ender med, at virksomheden har en oversigt over samtlige kvalifikationsbehov, der knytter sig til formålet, de læringsformer, der understøtter kvalifikationerne, samt dem, der ikke anvendes.</li> </ol> <p>Rækkefølgen indrettes fleksibelt efter virksomhedens ønsker og situation.</p>
<b>Struktur:</b> Værktøjerne er metodisk indrettede, så de deltagende parter inddrages mest muligt i processen. Værktøjet er i praksis en cirkelformet plade, der er inddelt i nogle felter, og en række spillekort. Deltagerne i processen har til opgave ved dialog mellem parterne at finde frem til måden, man lærer på i virksomheden og de kvalifikationer, der knytter sig til jobbene.  Konsulenterne fra Teknologisk Institut, Arbejdsliv bearbejder processen efterfølgende og leverer en rapport til virksomheden.
<b>Anvendelse:</b> Man kan arbejde med værktøjerne i grupper fra 3 til 10 personer, der gennemfører 'runderne' i samarbejde med en konsulent fra Teknologisk Institut. Hvert værktøj/spil har en varighed på knap en halv dag. Herudover kommer yderligere en halv dag til diskussion af resultatet.
<b>Adresse:</b> Teknologisk Institut, Arbejdsliv, Postboks 141, 2630 Taastrup, tlf.: 72202000, Annemarie Holsbo. <a href="http://www.teknologisk.dk">www.teknologisk.dk</a>
<b>Pris:</b> Aftales individuelt.



<p><b>Titel:</b> IKU - Ingeniørernes Kompetence Udvikling</p>
<p><b>Udbyder:</b> Ingeniørforeningen i Danmark (IDA), 1997</p>
<p><b>Målgruppe:</b> Ingeniører og andre akademikere</p>
<p><b>Aktører:</b> Brugeren selv</p>
<p><b>Beskrivelse:</b> IKU er et personligt værktøj til at vurdere brugerens måde at indhente ny viden og lære på i arbejdslivet. Værktøjet er bygget op efter et princip om et trinvist erkendelsesstudie, hvor de indledende manøvre handler om at beskrive læringsituationer, man har oplevet. Redskabet skal munde ud i en overordnet målsætning for den enkelte for fremtidige læringsaktiviteter.</p> <p>I værktøjet er det muligt ved et særligt målingssystem at vurdere den enkeltes kompetenceudviklingen på et år. Temaerne for målingen er læring på jobbet, innovation, jobskifte, læring uden for jobbet, uddannelse og formidling.</p> <p>Målingen er baseret på individuelle oplevelser af de læringsituationer, man er udsat for og kan ikke bruges til at sammenligne med kollegaer. Grundlæggende handler det om, at brugeren skal finde frem til, om vedkommende har kvalitetsorienteret kompetenceudvikling, der svarer til mindst 60 timer om året. De 60 timer er en standard, som IDA har lagt sig fast på.</p>
<p><b>Struktur:</b> Værktøjet er struktureret omkring nogle simple skemaer, hvor det er op til brugerne at fylde relevante informationer i. Skemaerne varierer i forhold til temaet.</p>
<p><b>Anvendelse:</b> Anvendelsen af værktøjet er baseret på selvstudie, men der opfordres til, at man udveksler synspunkter med sine kollegaer.</p>
<p><b>Adresse:</b> Ingeniørforeningen i Danmark, Kalvebod Brygge 31-33, 1560 København V, tlf.: 33156565, <a href="http://www.ida.dk">www.ida.dk</a></p>
<p><b>Pris:</b> Gratis for medlemmer.</p>

<p><b>Titel:</b> Mit liv - mit job - min fremtid</p>
<p><b>Udbyder:</b> DJØF, DM, IDA</p>
<p><b>Målgruppe:</b> Akademikere</p>
<p><b>Aktører:</b> Brugeren selv</p>
<p><b>Beskrivelse:</b> 'Mit liv - mit job - min fremtid' er et personligt værktøj, der henvender sig til enkeltpersoner. Værktøjet har fire centrale delmål for en udviklingsproces for den enkelte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det skal stimulere refleksionsevnen</li> <li>• Det skal give mulighed for at bryde med vaner og vante forestillinger</li> <li>• Det skal give mulighed for at forholde sig til sit liv</li> <li>• Det skal give mulighed for at udvikle organisationen via arbejdet med sig selv.</li> </ul> <p>Intentionen med udviklingsaktiviteterne i værktøjet er at skabe en mere helstøbt hverdag for den enkelte, hvor arbejdsliv og egne interesser går op i en større enhed.</p> <p><b>Del 1: Hvordan er min arbejdssituation?</b> Første del af afklaringen handler om at granske sin arbejdssituation. Overvejelserne tager udgangspunkt i et kortfattet spørgeskema, der handler om kendskabet til virksomhedens og ens egne fremtidsplaner. Derudover lægges der op til, at man forsøger at kortlægge sine arbejdsopgaver med henblik på at proportionere funktionerne i forhold til hinanden. Det er op til den enkelte at vurdere, hvad man kan bruge øvelsen til. Det er dog vigtigt, at der reflekteres over resultatet.</p> <p><b>Del 2: Hvem er jeg, og hvad kan jeg?</b> Anden del skal bruges til at afklare sine personlige forudsætninger og specifikke interesser i forhold til udviklingsmulighederne på arbejdspladsen. Emnerne, der bliver berørt i denne sammenhæng, handler om afklaring af situationen på arbejdspladsen og i familielivet, de personlige kvalifikationer, de sociale kompetencer og ens faglige styrker og svagheder. Afdækningen sker i forhold til nogle præformulerede spørgsmål, som brugeren skal svare på og reflektere over. Der er tale om en slags kortlægning af nogle af de områder, der hører med til kompetencespektret.</p> <p><b>Del 3: Hvad vil jeg?</b> I forrige øvelse var det målet at opstille nogle faglige og personlige udviklingsmål. I dette afsnit er det hensigten, at ens idéer bliver afklaret så meget, at der kan handles ud fra dem, så også andre end en selv kan forstå dem.</p> <p>Der gives nogle forslag til, hvordan man kan lave nogle fremtidsscenarier ud fra de opstillede målsætninger.</p> <p><b>Del 4: Hvordan udvikler jeg mig selv og mit job?</b> Sidste etape af udviklingsstigen ender i en vurdering af lærings- og udviklingsmuligheder i forhold til opstillede mål og forventninger. De handler også om at vurdere måden at lære på. Hvad passer en bedst, og hvilke metoder er bedst til hvad?</p>

For at afdække egne ønsker til hvordan man vil lære gives nogle eksempler på, hvordan man finder frem til hvilke læringsveje, man selv tidligere har valgt. Det hele munder ud i en individuel handlingsplan.

**Struktur:**

Værktøjet er henvendt til den enkelte, der ønsker at arbejde selvstændigt med at udvikle sig i sit job. Værktøjet opstiller nogle spilleregler og spørgeskemaer, der har til formål at guide brugeren igennem, for til sidst at ende op med en handlingsplan.

**Anvendelse:**

Brugen af bogen er forholdsvist simpel og vurderes at være let at anvende. Der stilles store krav til den enkelte om at reflektere meget over sin egen situation og ønsker om udvikling. Tidsforbruget er helt individuelt og vanskeligt at vurdere.

**Adresse:**

DJØF, Gothersgade 133, Postboks 2126, 1015 København K, tlf.: 33959700

**Pris:** Gratis for medlemmer.

<b>Titel:</b> Idékatalog - Kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning i amter og kommuner
<b>Udbyder:</b> Kommunernes Landsforening (KL). Det Personalepolitiske Forum, 1998
<b>Målgruppe:</b> Medarbejdere i kommunerne
<b>Aktører:</b> Personaleafdelinger, ledere og samarbejdsudvalg i den kommunale praksis
<b>Beskrivelse:</b> Der er i dette tilfælde både tale om et egentligt, konkret værktøj og et idékatalog. Det Personalepolitiske Forum har udformet en håndbog i håndteringen af den svære praksis at foretage kompetenceudvikling på organisatorisk plan.  Materialets erklærede mål er at inspirere og kvalificere drøftelserne mellem ledere og medarbejdere omkring kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning.  Materialet består af to dele - en vejledning og et idékatalog: Vejledningen er tænkt som en fælles basis og referenceramme for deltagerne, hvor temaer som organisatorisk og individuel kompetence samt et afsnit om begrebet kompetence behandles. Hovedvægten i materialet ligger i idékataloget. Det er dér, man kan finde konkrete redskaber og forslag til fremgangsmåder i arbejde med uddannelsesplanlægning og en strategisk kompetenceudvikling i organisationen.  Idékataloget består af en række værktøjer, hvorfra det er muligt at plukke det, der passer arbejdspladsen og det enkelte samarbejdsudvalg bedst. Der lægges op til, at valget af værktøj skal foretages ud fra den aktuelle organisations ambitionsniveau og realistiske udviklingsmuligheder.  Her er en oversigt over, hvad der er værktøjer til i idékataloget:  A) Forberedelse til kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning B) Opgørelse af kvalifikationsbehov C) Den personalepolitiske vinkel D) Planlægning af kompetenceudvikling og uddannelse E) 'Fra projekt til drift' F) Evaluering
<b>Struktur:</b> De enkelte temaer er opbygget således, at der som inspiration er opstillet en liste af spørgsmål eller indfaldsvinkler til temaets sammenhæng med kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning. Alt efter hvilke spørgsmål det er relevant at beskæftige sig med, er der derefter medtaget konkrete værktøjer eller praktiske idéer til, hvordan man kan gå i gang.
<b>Anvendelse:</b> Materialet er forholdsvist let at gå til, men det forudsætter, at man er i stand til at sætte sig ind i et teoretisk stof samt overskue de mange værktøjer.
<b>Adresse:</b> Kommunernes Landsforening, Gyldenløvesgade 11, 1600 København V, tlf.: 33 70 33 70, e-mail: <a href="mailto:kl@kl.dk">kl@kl.dk</a> , link: <a href="http://www.kl.dk/data/561050/idekatalog.doc">http://www.kl.dk/data/561050/idekatalog.doc</a>
<b>Pris:</b> Gratis, kan downloades fra KLS hjemmeside. Se ovenfor.

**Titel:**

En håndbog i strategiformidling, leder - og medarbejderudvikling AIDA

**Udbyder:**

Ledernes Hovedorganisation

**Målgruppe:**

Virksomhedsledere

**Beskrivelse:**

Håndbogen er en vejledning i, hvordan man anvender strategiværktøjet AIDA. Princippet i AIDA er, at virksomhedens mål og strategi skal oversættes til handling på afdelings- eller virksomhedsniveau. Værktøjet forudsætter, at ledere på flere niveauer inddrages direkte i virksomhedens udvikling. Medarbejderinddragelse skal også påregnes.

Ideen i håndbogen er at give en opskrift på, hvordan man kan gå fra strategiplanlægning på øverste niveau til en uddannelsesplan på medarbejderniveau, der opfylder de strategiske hensyn og interesser i virksomheden.

Den konkrete håndtering af AIDA tager udgangspunkt i 3 etaper. S) Oversættelse af virksomhedens mål og strategi, L) Lederens fremtidige opgaver og udvikling, M) Medarbejderudvikling og jobplanlægning.

De 3 projektforsløb igangsættes og planlægges ud fra udfyldelsen af skemaer. Det er hensigten, at der er sammenhæng mellem alle tre initiativer, og konsekvenserne i 1. etape vil få indflydelse på 3. etape. Hver enkelt etape er underinddelt i flere faser.

**Ad. S:** Oversættelse af virksomhedens mål og strategi

Mål og strategi-oversættelsen sker ved brug af spørgeskemaer, hvor formålet er at opstille en systematisk 3-årsplan for afdelingen eller virksomheden og de afledte konsekvenser. 1. etape af strategiformidling og leder- og medarbejderudviklingsværktøjet har 3 faser.

I 1. fase, der omhandler strategiplanlægning, udfyldes et skema af den administrerende direktør. I de følgende 2 faser, der handler om konsekvenserne af strategiplanen for funktionsområder og afdelingsniveau, er det dels chefen for funktionsområdet (f.eks. Salg) og afdelingschefen (f.eks. Produktionsleder), der udfylder skemaet.

**Ad. L: Lederens nuværende jobprofil**

Formålet med denne del er at vurdere ledernes aktuelle jobindhold og kortlægge vægtningen mellem de forskellige funktionsområder. Det er ligeledes målet at foretage en vurdering af de fremtidige lederjob og de forandringer der vil ske.

2. etape (L) er lige som 1. etape (S) inddelt i en række underfaser. I dette tilfælde er der 5 underfaser. 1. fase (L1) er at kortlægge og skabe oversigt over hovedopgaver i lederjobbet. Dernæst skal strategiens konsekvenser (fra S) for lederjobbet beskrives. Hovedopgaverne skal derefter brydes ned i delopgaver for i L4 at klarlægge eventuelle behov for kvalifikationsløft. De afdækkede kvalifikationsbehov oversættes i L5 til konkrete uddannelsesaktiviteter med vægt på interne aktiviteter.

Skemaerne udfyldes af de berørte ledere.

**Ad. M: Afdelingens nuværende arbejdsopgaver**

Hensigten med værktøjets sidste etape er at skabe et samlet overblik over afdelingens eksisterende aktiviteter samt den personalemæssige fordeling på udviklingsaktiviteter. Overblikket skal bruges til at skabe grundlaget for en overordnet plan for forandringer i virksomheden.

Første fase M1 handler om at skabe overblik. M2 skal omsætte de fremtidige mål, der er defineret i S1 til konkrete opgaver på afdelingsniveau samt kortlægge krav, viden og kunnen, som hver enkelt opgave forudsætter hos den enkelte medarbejder. I denne fase skal medarbejderne aktivt inddrages. M3 skal sikre, at den individuelle jobbeskrivelse for den enkelte medarbejder i afdelingen er i overensstemmelse med afdelingens mål. Videnindhentning er fortsat baseret på skemaer. Til forskel fra S og L indhentes svarene ikke af de implicerede alene men i samarbejde mellem den nærmeste leder og medarbejderne. M4 tager sigte på at oversætte medarbejderens kvalifikationsbehov til en uddannelsesplan med konkrete uddannelsesaktiviteter. Målet er, at der laves en individuel uddannelsesplan for samtlige medarbejdere.

**Struktur:**

I alt er der 3 hovedtemaer med mellem 3 og 5 underkategorier. Indhentning og strukturering af data i alle hovedtemaer og underkategorier sker ved brug af skemaer.

**Anvendelse:**

Gennemførelsen af projektet er forholdsvist omfattende, og ressourceforbruget skal nøje vurderes inden start. Det er særligt ledelsesniveauet, der skal sætte tidsressourcer af til projektet. Projektet er noget komplekst og kræver en god indføling med flowet og faserne i de indbyggede aktiviteter.

**Eventuelle bemærkninger:**

Strategi-, leder- og medarbejderudviklingsværktøjet er særlig målrettet en top down model, hvor medarbejderne på gulvniveau først i sidste instans bliver involveret. Idéudviklingen er ledelsesorienteret.

# Litteratur

## Bøger og rapporter

Arbejdsmarkedsstyrelsen og AMU-centre: Fremtidens arbejdsmarkedsuddannelser - ifølge 3.500 danske virksomheder, 1995

Eurostat (1997a), Continuing Vocational Training Survey in Enterprises - Results 1994

Banke, Palle; Nørskov, Eva-Carina og Nielsen, Lizzie Mærsk: Uddannelsesplanlægning på Kryds & Tværs  
Teknologisk Institut, 2003

Dansk Metal og Teknologisk Institut: Netværk om uddannelsesplanlægning i autobranchen, 2003

Holsbo, Annemarie; Nielsen, Lizzie Mærsk og Lassen, Lene Wendelboe: Evaluering af projektet: Lederens rolle i uddannelsesplanlægning - det er mellemlederen, der gør forskellen  
Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2002

Konsulentfirmaet ARGO: Kompetencenetværket i Kerteminde Kommune, 2002

Lassen, Lene Wendelboe; Nørskov, Eva-Carina og Vedel, Gitte: Evaluering af Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001. Uddannelsesplanlægning i små og mellemstore virksomheder - resultater og perspektiver. Teknologisk Institut, Arbejdsliv, december 2002

OPUS Personaleudvikling A/S, 2002: Netværk som metode til kompetenceudvikling. Evaluering af Kompetencecirklen

Rønnoe, Lasse: Ledere i netværk - relations betydning for mestring. En undersøgelse af kommunale lederes erfaringer med netværksgrupper.  
PULS, 2002

SUM Sekretariatet, 1998: SUM netværksguide. SUM notat nr. 7

SUM Sekretariatet, 1998: Uddannelsesplanlægning i netværk. UPN-projektet. Evaluering.

Teknologisk Institut og Reno-Sam: Uddannelsesplanlægning i virksomheder under Reno-Sam. Rapportering af projekt, der har fået tilskud fra Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001, oktober 2002

Teknologisk Institut og Aalborg Universitet: Evaluering af Puljen til Uddannelsesplanlægning, 1996-98

## Uddannelsesplanlægningsprojekter

Håndbogen er baseret på evalueringsrapporter og interview med nøglepersoner fra følgende uddannelsesplanlægningsprojekter:

Bilbyen Odense

Projektansvarlig: Odense Tekniske Skole, TietgenSkolen og Uddannelsesplan Fyn

Projektet blev støttet af 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001'

Birkerød Bilby

Projektansvarlig: Lyngby Tekniske Skole, Københavns Tekniske Skole og Gladsaxe Tekniske Skole

Projektet blev støttet af SUM Sekretariatet

Kompetencenetværket i Kerteminde Kommune

Projektansvarlig: Kerteminde Kommune

Projektet blev støttet af 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001'

Kompetenceudvikling i den grafiske branche

Projektansvarlig: Grafisk Arbejdsgiverforening

Projektet blev støttet af 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001'

Kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning

Projektansvarlig: Energi Randers Administration A/S

Projektet blev støttet af 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001'

Kompetenceudvikling via uddannelsesplanlægning og netværkssamarbejder - projekt for mindre virksomheder i bygge- og anlægsbranchen.

Projektansvarlig: Byggeriets Arbejdsgivere (Nu: Dansk Byggeri)

Projektet blev støttet af 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001'

KURS (Kompetence - Udvikling - Ressourcer - Strategi)

Projektansvarlig: Viborg Handelsskoles Kursuscenter

Projektet blev støttet af 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001'

Lederens rolle i uddannelsesplanlægning - det er mellemlederen, der gør forskellen

Projektansvarlig: Ledernes Hovedorganisation

Projektet blev støttet af 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001'

Netværk om uddannelsesplanlægning i autobranchen

Projektansvarlig: Dansk Metal

Projektet blev støttet af 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001'

Projekt Uddannelses Planlægning II, PUP

Projektansvarlig: Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet

Projektet blev støttet af 'UPL-puljen 1996-98'



Uddannelsesnetværk for anlægsgartnervirksomheder  
Projektansvarlig: Sandmoseskolen, AMU Center Nordjylland  
Projektet blev støttet af 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001'

Uddannelsesplanlægning for anlægsgartnervirksomheder  
Projektansvarlig: Foreningen af Danske Anlægsgartnere  
Projektet blev støttet af 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001'

Uddannelsesplanlægning i virksomheder under Reno-Sam  
Projektansvarlig: Reno-Sam  
Projektet blev støttet af 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001'

Uddannelsesplanlægning på Kryds & Tværs  
Projektansvarlig: Teknologisk Institut, Arbejdsliv  
Projektet blev støttet af 'Puljen til Uddannelsesplanlægning 2001'