

# Modelnotat

Erfaringer fra scenarieprocesser anvendt i  
Kompetencekompass Midt 2020  
Analyse af fremtidens kompetencebehov

Skankomp - Juni 2012

Skankomp  
SKANDINAVISK KOMPETENCEUDVIKLINGSNETVÆRK





# **Modelnotat**

## **Erfaringer fra scenarieprocesser anvendt i Kompetencekompas Midt 2020**

**Analyse af fremtidens kompetencebehov**

**Skandinavisk Kompetenceudviklingsnetværk  
(SkanKomp)**

**Juni 2012**

# Indholdsfortegnelse

<b>1. Introduktion</b> .....	6
1.1 Baggrund.....	6
1.2 Oversigt over projektets forskellige trin .....	6
<b>2. Tendensanalyse</b> .....	10
2.1 Formål og metode i tendensanalyse .....	10
2.1.1 Udarbejdelse af inspirationsark.....	11
2.1.2 Statistiske fremskrivninger over beskæftigelsesudviklingen .....	13
2.2 Metodeerfaringer med tendensanalysen .....	13
<b>3. Scenarieworkshop om erhvervsgrundlag og generelle træk i personaleanvendelse</b> ....	14
3.1 Konstruktion af scenarier .....	14
3.1.1 Prioriteringsmatrix .....	15
3.1.2 Scenarier, aktører og logikker.....	17
3.1.3 Scenariekonstruktion ud fra to nøgelfaktorer.....	17
3.1.4 Scenariodialog om erhvervsgrundlaget og kompetenceudvikling .....	18
3.2 Analyse af scenarieresultater: Robuste resultater.....	18
<b>4. Scenarieworkshop om potentielle kompetencegab</b> .....	20
4.1 Formål .....	20
4.2 Proces, metode og datagrundlag .....	21
4.2.1 Brug showcases som illustrationer.....	22

---

4.3 Opsamling af resultaterne om potentielle kompetencegab .....	22
4.3.1 Index for vigtighed og prioritering af kompetencedækning .....	23
<b>5. Workshops - praktiske og processuelle forhold</b> .....	24
5.1.1 Deltagerkreds .....	24
5.1.2 Proces .....	24
<b>6. Showcases</b> .....	26
6.1 Design og organisering .....	26
6.1.1 Herunder eksempel på en interviewguide efter denne model .....	26
6.1.2 Hvad beskriver showcasen? .....	26
6.1.3 Udvælgelse af virksomheder til showcases .....	27
6.1.4 Hvordan forløb besøget på virksomheden? .....	28
6.1.5 Den endelige showcase .....	28
6.1.6 Erfaringer med at udarbejde showcases .....	28
<b>7. Ekspertsurvey</b> .....	29
7.1.1 Baggrund om metoden .....	29
7.1.2 Udarbejdelse af spørgsmål .....	29
7.1.3 Analyse af data .....	30

---

# 1. Introduktion

## 1.1 Baggrund

”Fremtidens kompetencer i Region Midtjylland” er et projekt, der er afviklet i regi af Skandinavisk Kompetenceudviklingsnetværk, der er et partnerskab mellem danske, svenske og norske deltagere. Netværket skal bidrage til at forbedre uddannelsesinstitutioners evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for efteruddannelse af medarbejdere, og dermed klæde virksomhederne på til at arbejde strategisk med kompetenceudvikling.

I ”Fremtidens kompetencer i Region Midtjylland” er der gennemført en scenarioproces for fremtidens personaleanvendelse som en del af en analyse, der skal bidrage til at målrette indsatsen for kompetenceudviklingen af de kortuddannede i Region Midtjylland. I projektet er der udviklet et sæt af scenarier for fire ressourceområder, herunder sundhed/IT, miljø og energi, turisme og industrien.

Scenarioprocessen rummer delmetoder, der på forskellig vis er anvendt til at indsamle robuste data om fremtidens kompetencebehov. Disse metoder og erfaringerne med metoderne er beskrevet i nærværende modelnotat med henblik på at inspirere de øvrige deltagere i Skandinavisk Kompetenceudviklingsnetværk i forhold til, hvordan der kan arbejdes med at tilvejebringe et kvalificeret videngrundlag for strategier til kompetenceudvikling af virksomhedernes medarbejdere i fremtiden.

Modelnotatet tager udgangspunkt i de hovedmetoder, der har været anvendt i projektet.

- Tendensanalyse
- Scenarieworkshop om erhvervsgrundlag
- Scenarieworkshop om kompetencekrav og uddannelseskonsekvenser
- Showcases
- Ekspert e-survey

Metoderne og erfaringerne beskrives med afsæt i New Insights erfaringer fra projektet og på baggrund af interviews med workshopdeltagere og konsulenter i Region Midtjylland, der har arbejdet med showcases.<sup>1</sup>

## 1.2 Oversigt over projektets forskellige trin

Projektets analyse havde samlet til formål at belyse, hvordan virksomhederne i Region Midtjylland kan forventes at reagere på de udfordringer, de står overfor frem til 2020-2025, og hvilke konsekvenser det får for deres personaleanvendelse og kompetencekrav. Et arbejdsspørgsmål var bl.a., hvilken arbejdsstyrke er der til rådighed i fremtiden, og hvordan kan virksomhederne udnytte mulighederne?

Processen var bl.a. lagt an på at give VEU-centrene nogle klare pejlingsmærker for tilrettelæggelsen af det fremtidige udbud af kurser og konsulentydelse.

Det samlede projekt var organiseret i fire trin. De fire trin er illustreret i tabellen overfor.

<sup>1</sup> Der henvises i øvrigt til projektets interaktive rapport på: <http://www.skankomp.eu/bestillerkompetence/fremtidens+kompetencebehov++region+midtjylland?> hvor der også er eksempler på oplæg og opsamlinger fra de forskellige workshops.

**Tabel 1.1: Oversigt over projektforsløb**

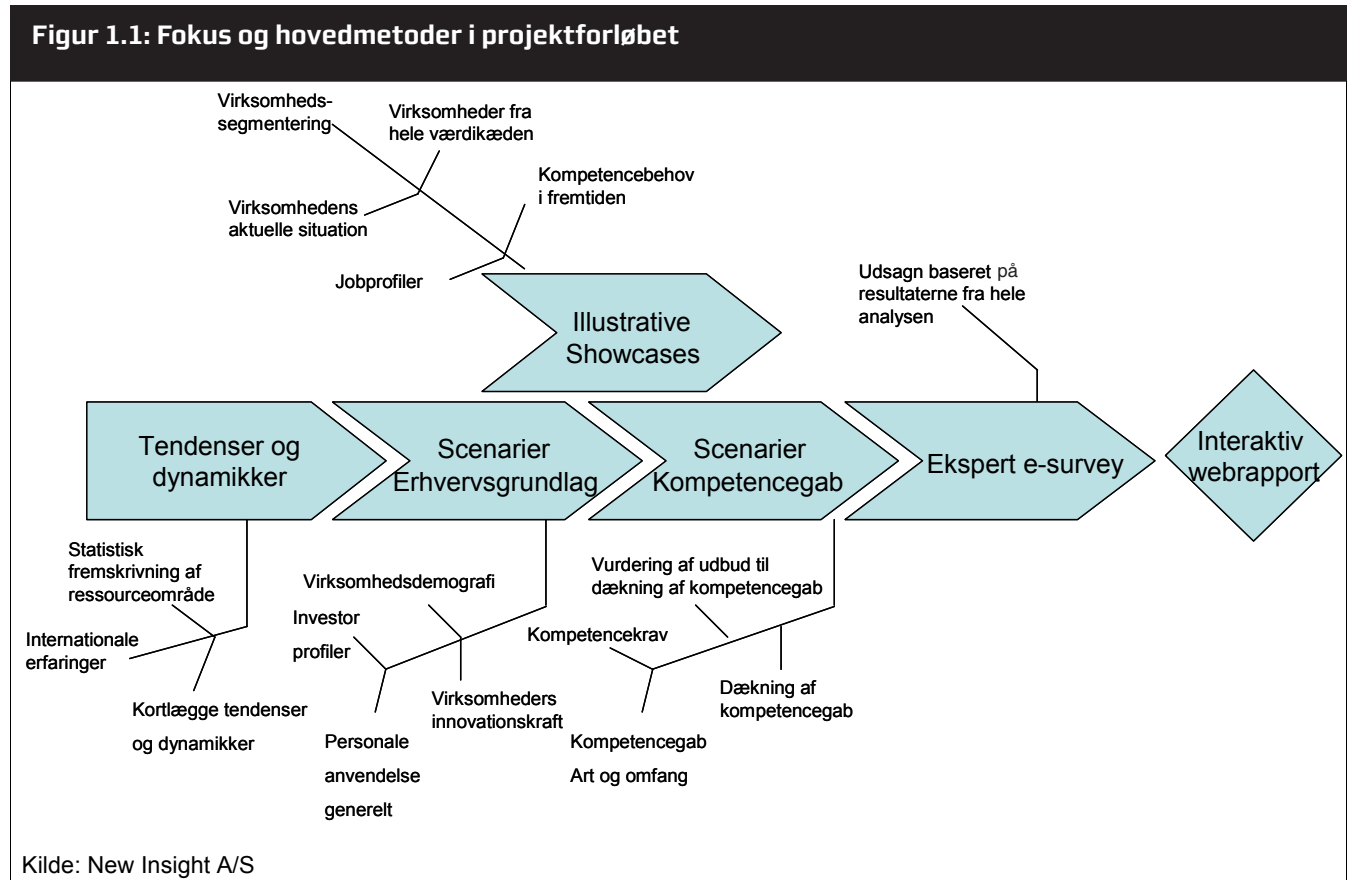
Trin	Trin1 Opstart og research	Trin2. Tendenser og scenarier	Trin 3 Fremtidens erhvervsudvikling og personaleanvendelse og konsekvenser for VEU-centrene	Trin 4 Rapportering og validering af resultater
<b>Metode og grundlag</b>	Desk research (inkl. forudgående analyser) Kvalitative ressourceperson-interviews Fremskrivning af alle de syv ressourceområder	Tendens-workshops Viden om aktuel status Scenarier Showcases	Scenarieworkshops  Viden om aktuel status	E-survey til ressourcepersoner i Region Midtjylland
<b>Resultat</b>	Viden om aktuel status Erhvervsstruktur Arbejdskraftudbud	Fire forskellige scenarier for regionens udvalgte ressourceområder (megasatsninger)	Oversigt over robuste elementer i fremtidens erhvervsudvikling og personaleanvendelse Konsekvenser for VEU-centrenes fremtidige udbud	Præsentation med validerede resultater Fokuspunkter til VEU-centrenes fremtidige indsats

Der er blevet anvendt flere forskellige metoder i projektet, der hver især tjener forskellige formål som delelementer i scenarioprocessen, ligesom der er benyttet forskellige datakilder undervejs i projektet til kvalitetssikring og validering af resultater.

Det drejer sig om følgende metoder og datakilder:

- Tendensanalyse, deskresearch mv. af tendenser og dynamikker, der er af betydning for beskæftigelse og kompetencekrav i regionen i et fremadrettet perspektiv (2020)
- Scenarieworkshops om erhvervsgrundlaget i regionen
- Scenarieworkshops om kompetence og uddannelseskonskvenser
- Showcases til illustration af de komplekse sammenhænge
- Ekspertsurvey til validering af de centrale resultater

Det samlede fokus og metodiske set-up fremgår af figur 1.1.



De anvendte metoder beskrives i de følgende afsnit i den rækkefølge, de har været anvendt og relaterer sig således til de trin, som projektet har gennemløbet og som fremgår af ovenstående figur.





## 2. Tendensanalyse

### 2.1 Formål og metode i tendensanalysen

I dette afsnit beskrives metoden til at identificere og udvælge tendenser, der påvirker et givet brancheområde. Formålet med tendensanalysen er at kortlægge faktorer, dvs. dynamikker og tendenser, der kan påvirke erhvervsudviklingen og virksomhedernes personaleanvendelse i fremtiden.

Identifikationen af disse faktorer tager udgangspunkt i en bred deskresearch inden for det udvalgte område. Researchen tager afsæt i litteratursøgning både nationalt og internationalt.

Til at strukturere deskresearchen er det relevant at anvende den såkaldte SEPTTE-tilgang<sup>2</sup>. Denne tilgang angiver en ramme for en afsøgning af centrale dynamiske faktorer, der kan influere udviklingen inden for personaleanvendelse i regionen.

De dynamikker og udviklingstendenser, der søges efter, kan både relatere sig til et mikro- og makroniveau. På mikroniveau er det eksempelvis markedsmæssige perspektiver inden for en given branche, der er relevante, hvor makroniveau relaterer sig til bredere udviklingstendenser, eksempelvis globale strømninger inden for samfund og kultur.

Deskresearchen fokuserede på følgende dynamikker og tendenser med fokus på deres indflydelse på virksomhedernes fremtidige efterspørgsel efter kortuddannet arbejdskraft:

- A.** Tendenser i *samfundsudviklingen*, især demografien, herunder den interne ubalance i befolknings- og erhvervsgrundlaget internt i regionen (øst-vest), flytte og mobilitetsmønstre.
- B.** Tendenser i *økonomien*, herunder vurderinger af effekten af den finansielle og økonomiske krise, der må inddrages eksplicit. Det er klart, at der i alle fire scenarier vil være forskellige overvejelser om den aktuelle finans- og økonomiske krisens mulige effekter for de strukturelle betingelser, som vil være gældende for regionen, og de tre ressourceområder, der er udpeget som megasatsninger.
- C.** Tendenser i politikken - her vil det især være relevant at teste mulige forskellige opfattelser af, hvilke services der skal stilles til rådighed via den offentlige service, samt hvilke klimareguleringstiltag der må forventes at komme i perioden frem til 2020-2025.
- D.** Tendenser i teknologien – her er der tale om meget brede og mange forskellige tendenser, men hvor fokus vil være relateret til teknologier, som forventes at være relevante for områder udpeget som megasatsninger f.eks. alternative energiformer, IKT og nanoteknologi.
- E.** Tendenser inden for miljø-, energi- og klima-udviklingen, hvor det antages, at presset på miljø- og ressourcer samt klimatiske ændringer vil gøre det relevant at inddrage så vel politiske som erhvervmæssige dimensioner i arbejdet med scenarierne.

<sup>2</sup> På engelsk står SEPTTE for society, economy, politics, technology and environment og er udviklet af Global Business Network (GBN) se <http://www.gbn.com/training/dus.php>

**Figur 2.1: Eksempel på dynamikker og tendenser ud fra "SEPTE"-tilgangen for virksomheders efterspørgsel på fremtidig efterspørgsel på kortuddannet arbejdskraft i Region Midtjylland**

	Samfund	Økonomi	Politik	Teknologi	Miljø
Regionalt	Aldringens regionale fordelinger Mobilitetsmønster	Udkant-versus-center Indkomst og velfærdslighed Tilpasning?	Regionens impact på erhverv og arbejdsmarked	Regionale teknologiske styrkeområder	Problemer og muligheder ift. klima- og miljødagsordenen f.eks. omlægning af landbruget
Nationalt	Demografien, aldring Forventninger til sundhedsudvikling Bosætnings- og mobilitetsmønster Kønsspecifikke præferencer	Udflytning / outsourcing erhvervsstrukturtrends Produktivitetsefterslæb Statslig budgetunderskud Offentlige sektors beskæftigelse	DK model under pres Grænser for nationalpolitisk effekt "Blå og Rød stue" Tillid til civilsamfundet	DK erhvervsudv. ikke i front på nye områder FoU på indsatsområder Innovationsaktivitet og status "The internet of things" Velfærdsteknologier	Transport- og kommunikationsinfrastruktur Håndhævelse af CO <sub>2</sub> målsætninger Incitamentter
Globalt	Øst-Vest, BRIC og normsystemer Global værdikamp	Global konkurrencekamp Efter-krisen	EU-politik vs. National politik Sikkerhed og væbnet konflikt	Alternative energiformer Nano- og kognitive teknologier	Klima og miljø Vand

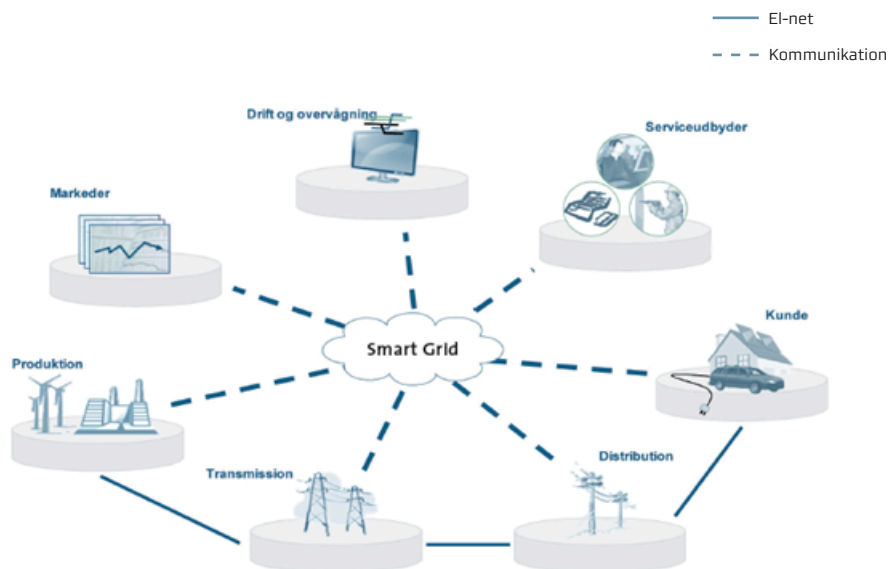
Det er vigtigt, at der anvendes en bred tilgang til afsøgning af tendenser, idet udskillelsen af de meste centrale tendenser bedst lader sig gøre på baggrund af et bredt fundament.

### 2.1.1 Udarbejdelse af inspirationsark

Der blev, som resultat af deskresearchen, udarbejdet en række inspirationsark, som deltagerne i workshoppen fik uddelt på dagen. Inspirationsarkene har til formål at give workshopdeltagerne et fælles overordnet indblik i ressourceområdet, ligesom de skitserer de centrale tendenser, som kan påvirke området i fremtiden. De blev opbygget med udgangspunkt i de centrale tendenser inden for delbranchen. Se eksempel på en tendens, som den er beskrevet i figur 2.2.

Figur 2.2: Eksempel på Inspirationsark, her til energi- og miljø

## Intelligent energiforbrug



- Stigende opmærksomhed mod samfundsmæssig ansvarlighed i forhold til CO<sub>2</sub>-udledning og energiforbrug. Elektricitet er den energiform i Danmark, der under aktuelle produktionsforhold bidrager med den højeste CO<sub>2</sub>-emission. Elsektoren alene står for ca. 40 pct. af landets samlede CO<sub>2</sub> udslip (Intelligent energiforbrug, DI ITEK 2008).
- Stigende fokus på intelligent energiforbrug: Fokus på aktive og passive former for energireduktion. Intelligent energiforbrug handler dels om, at den enkelte bruger it, tele og elektronikløsninger til at nedbringe energiforbruget og dels, at energiforbruget ved brugen af disse teknologier reduceres mest muligt.
- Et eksempel på intelligent energiforbrug er Smart Grid, som er et moderniseret intelligent elnet, der leverer elektricitet fra leverandør til forbruger ved hjælp af digital teknologi. Det kan f.eks. være teknologi, der sørger for at overskudsenergi benyttes til at lade elbilen i hjemmet i løbet af natten, hvor energiforbruget er minimalt (Smart Grid - Enabler of the New Energy Economy, EAC 2008)

Kilde: New Insight A/S

Inspirationsarkene skal bl.a. bidrage til at danne ramme om diskussionerne på workshoppene. Inspirationsarkene er således et redskab, der kan stimulere scenarieprocessen indholdsmæssigt ved at tilvejebringe input til de dynamikker, der tegner udviklingen inden for det enkelte delområde.

### **2.1.2 Statistiske fremskrivninger over beskæftigelsesudviklingen**

I dette konkrete projekt leverede Regional Udvikling i Region Midtjylland som en del af deskresearch notater om det statistiske datagrundlag, som bestod af statistiske fremskrivninger på beskæftigelsesudviklingen for ressourceområderne i regionen.

Registerdata blev leveret af Danmarks Statistik trukket fra den regionale model for erhverv og beskæftigelse og vedrørte perioden 1996 til 2008. Data blev anvendt til at fremskrive forventninger til antal arbejdspladser fordelt på fremstilling, støtte og serviceerhverv samt fremskrivninger i antal arbejdspladser fordelt på uddannelse frem mod 2020. Resultaterne af fremskrivningerne indgik i inspirationsarkene.

## **2.2 Metodeerfaringer med tendensanalysen**

De vigtigste metodeerfaringer med tendensanalysen er, at ”SEPTE”-tilgangen i praksis fungerede godt. Det er en velgenprøvet tilgang, som dog forudsætter, at konsulenten (evt. sammen med opdragsgiver) har en bred og samtidig sammenhængende forståelse af de erhvervs- og beskæftigelsesområder, der er i spil.

Det var konkret en fordel, at Megasatsningerne allerede var relativt velbeskrevne og derfor var lette at inddrage i en dialog med deltagerne.

Inspirationsarkene fungerede godt som retningsgivende for debatten i de efterfølgende scenarieprocesser. Ligesom det var en fordel, at der forelå statistiske fremskrivninger af beskæftigelsen fordelt på ressourceområder som supplement til tendensanalysen. Kombinationen af metoder viste sig velegnet til at stimulere processen.

## 3. Scenarieworkshop om erhvervsgrundlag og generelle træk i personaleanvendelse

I dette afsnit beskrives scenarieworkshoppene. Principperne bag valg af drivkræfter og indholdet i scenarier beskrives (herunder også prioriteringsmatricen for tendenser). Der gives til sidst et eksempel på et sæt af scenarier.

### 3.1 Konstruktion af scenarier

Den anvendte scenariemetode er udviklet til at hjælpe med at håndtere de usikkerheder, spørgsmål, udfordringer og muligheder, der opstår, når man skal forholde sig til en fremtid, som er ukendt og usikker, således som det er tilfældet med kompetencebehov for Region Midtjylland i 2020-2025.

Scenarioteknikken er særlig velegnet, når man arbejder med sektorer og ressourcemeråder, hvor den fremtidige udvikling påvirkes af en lang række forskellige faktorer og ikke mindst påvirkes af et komplekst samspil mellem disse faktorer.

Når man vælger at arbejde med scenarier, er det ud fra et ønske om at være åben over for, at der kan være flere mulige udviklingsretninger i fremtiden, som man er nødt til at forholde sig til.

Scenariometoden er velegnet til problemstillinger, hvor der f.eks. skal arbejdes med:

- Integration af politiske, sociale, økonomiske og teknologiske faktorer og disses betydning for en teknologisk udvikling.
- En langsigtet tidshorisont, der tillader generelle billeder på fremtidige vilkår.
- Stor usikkerhed ved problemet, hvor forskellige alternative udviklingsveje kan illustreres.

- Mangel på data eller ved ressourcekrævende dataindsamling.
- Kombinationen af mange typer af data, kvalitative såvel som kvantitative.<sup>3</sup>

Scenariometoden er udviklet til at hjælpe med at skabe en fælles forståelse for de udfordringer, man står overfor og for at skabe konsensus om de fremtidige tiltag - i denne konkrete sammenhæng at vurdere, om/hvor der er behov for at udvikle nye kompetencer i 2020-2025.

Scenariometoden er et velafprøvet og godt redskab til at identificere kritiske problemstillinger, nutidige såvel som fremtidige, hvor scenarierne sætter rammerne for at gennemføre eksplorative diskussioner, bl.a. ved at skabe "hvad nu hvis"-situationer og sætte deltagerne i nogle valgsituationer, de ikke på egen hånd ville være i stand til at forestille sig.

Det er vigtigt at understrege, at fokus **ikke** er på, hvordan fremtiden vil blive, men i højere grad på hvordan usikkerheden om fremtiden kan håndteres, og hvordan der kan ageres i forhold til de muligheder, fremtiden giver.

Der arbejdes derfor med forskellige scenarier, som bliver udviklet og beskrevet. Der er derimod ikke tale om forudsigelser eller prognoser om fremtiden. De scenarier, der udvikles, er specielt udviklet til den konkrete problemstilling, og kommer til at fremstå som intelligente hypoteser og/eller historier om fremtiden.<sup>4</sup>

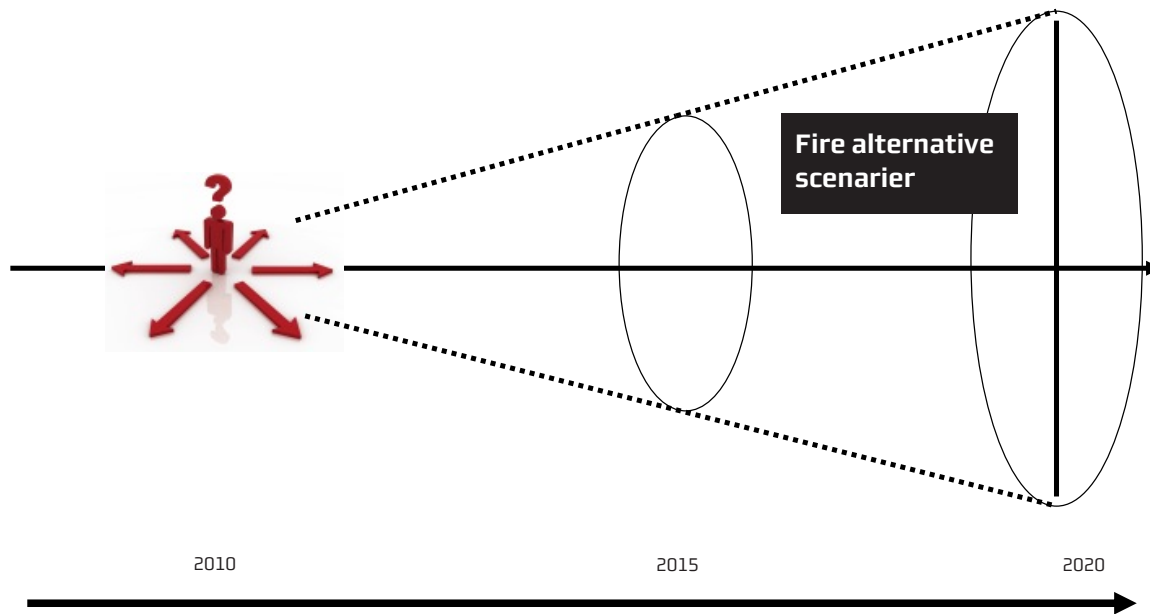
Scenarierne konstrueres ud fra to såkaldte nøglefaktorer (se afsnit 3.1.1), der udvælges blandt de mange tendenser og dynamikker, der er identificeret i tendensanalysen. Disse nøglefaktorer er valgt, så de er hinanden gensidigt uafhængige og for at give en mulighed for at opstille og beskrive fire alternative scenarier.

<sup>3</sup> Kilde: "Grundnotat om metoder for teknologisk fremsyn" (Erhvervsfremme Styrelsen, 2001)

<sup>4</sup> Scenarieworkshops rummer flere forskellige delmetoder, der vil blive beskrevet i det følgende, men det anbefales at foretage supplerende informationssøgning. Det gælder særligt i forhold til konstruktionen af scenarier og drivkræfter.

**Figur 3.1: Fire alternative scenarier konstrueret ud fra to nøglefaktorer**  
Tidsperspektiv 2020

**Scenarier**



Kilde: New Insight A/S

### 3.1.1 Prioriteringsmatrix

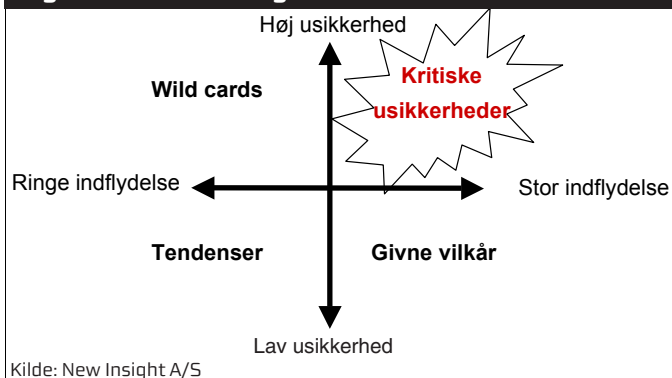
Metoden til identifikation og prioritering af tendenser er en integreret del af scenariometoden.

Selve identifikationen af tendenser sker på baggrund af eksisterende analysearbejde og viden samt med input fra videnskaps personer, således som det er beskrevet i kapitel 2.

Udvælgelsen af de to nøglefaktorer er af central betydning for konstruktionen af scenarierne. For at sikre at valget af nøglefaktorerne bliver så relevant som muligt, foretages der en prioritering af de forskellige forslag til tendenser og dynamikker.

Prioriteringen sker ved brug af en prioriteringsmatrix, der klassificerer de udvalgte tendenser i fire grupper, efter hvor stor indflydelse de har, og om de er præget af høj eller lav usikkerhed – se figur 3.2.

**Figur3.2: Prioriteringsmatrix**



Prioriteringsmatrixen er således et simpelt hjælperedskab bygget op med to akser, hvor modpolerne på akserne er kundens usikkerhed og indflydelse i forhold til ”problemejerens” problemstilling - her aktører på arbejdsmarkedet i Region Midtjylland (i 2020).

Ved at placere samtlige tendenser i prioriteringsmatrixen opnås et overblik over de forskellige faktoreres betydning i forhold til hinanden.

**Givne vilkår** - er rammer som ikke forventes at ændre sig i den valgte tidsperiode. Med andre ord forventes de givne vilkår ikke at påvirke faktorerne, hverken mere eller mindre end tilfældet er på nuværende tidspunkt.

**Tendenser** - er faktorer som hele tiden er i bevægelse, alligevel er de vurderet som værende af lav usikkerhed, samt at kunden ikke har den store indflydelse på dem. Ofte er det faktorer, som kunden har god forståelse af, og er opmærksom på, da disse faktorer følger den kendte sociale, politiske eller/og økonomiske udvikling.

**Wild cards** - faktorer som kunden ikke har indflydelse på, men som kan have stor betydning og konsekvens, hvis der sker radikale ændringer i dem. Wild cards kan typisk være faktorer som krig, katastrofer, radikale lovforslag o.a.

**Kritiske usikkerheder** - er de faktorer, der er vurderet til at være af stor usikkerhed for kunden i forhold til problemstillingen, samt faktorer som kunden har en mulighed for at have indflydelse på / forholde sig aktiv til. Det er de faktorer, som har størst betydning i forhold til problemstillingen, og derfor er det blandt disse, at nøglefaktorer til konstruktion af scenarier og de væsentligste scenariedynamikker findes.

**Figur 3.3: Eksempler på ”Givne vilkår” for industrivirksomheder i Region Midtjylland**

### Givne vilkår

- Den aktuelle recession har lukket mange industrirelaterede job, og de kommer ikke tilbage.
- Masseproduktion viger yderligere for kundetilpasset produktion.
- Universelle produkter rettet mod verdensmarkedet udkonkurrerer kulturspecifikke, hjemmemarkedsorienterede produkter.
- ”More for less” dominerer konkurrenceevneudviklingen.
- Servicekomponenten udgør en stigende andel af værdiskabelsen i industrivirksomheder.
- Danske produktionsomkostninger højere end BRICs
- Outsourcing større end insourcing, gælder også viden, service og udvikling.
- Velfærdsstat og trepartsorganisering er fortsat den politiske ramme.
- EU-landene er det største marked for danske virksomheder.
- Den globale middelklasse sætter forbrugerkravene.
- Den danske arbejdsstyrke bliver ældre.
- Netværksproduktion og teamorganisering erstatter hierarkisk organisering.
- Øget grad af selvledelse og færre mellemledere.
- Alliancer og virtuelle organisationer.
- Stigende fokus på organisation og relativt mindre på teknik.

Kilde: New Insight A/S



### Figur 3.4: Eksempel på "Kritiske usikkerheder" for industrivirksomheder i Region Midtjylland

- Evne til at udvikle/udnytte nye nicheproduktionsmuligheder, nye teknologier og nye forbrugerpræferencer
- Placering i den internationale arbejdsdeling og -værdikæde
- Evne til at udbygge og udnytte social kapital i virksomhederne for derved at styrke effektivitet og innovation.
- Udvandring af danske industrivirksomheder (via kapitalmarkedet/nyinvestering), nye datterselskaber og evt. udenlandsk ejerskab
- Arbejdskraftens præference for uddannelse og job i danske industrivirksomheder

Kilde: New Insight A/S

### 3.1.2 Scenarier, aktører og logikker

Scenarier konstrueres som en række systematisk varierende fortællinger. Konkret er formålet at udarbejde et redskab for dialog og debat ved at udfolde og udforske de fire scenarieverdner. Det gælder om at finde ud af, hvem der er de vigtigste aktører i de fire scenarieverdner. Hvad og hvorfor vil aktørerne gøre som de gør, og hvornår gør de dette. Det handler om at få en dybere forståelse for, hvordan omverden vil agere i scenarierne. Denne del, der kaldes scenarielogikken, er ofte lidt svær, da deltagerne nu skal arbejde med aktører udenfor egen organisation, og til tider er det ret svært at sætte sig ind i mod- og medspilleres ageren. Ikke desto mindre er det derfor vigtigt, at de forsøger at gøre det.

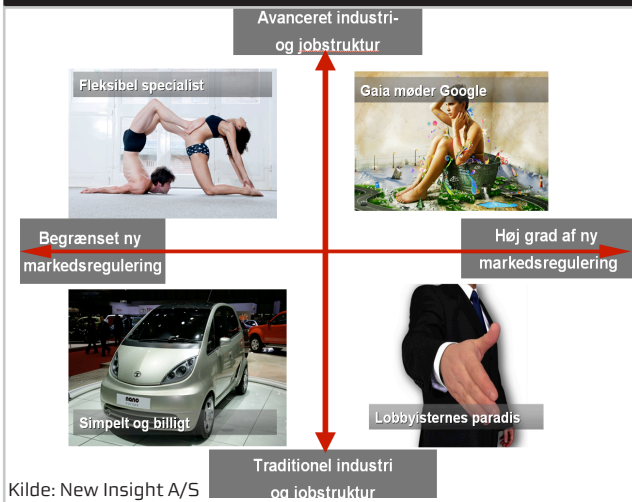
### 3.1.3 Scenariekonstruktion ud fra to nøgelfaktorer

I projektet har New Insight for hver Megasatsning udarbejdet fire scenarier, der er forskellige, men lige sandsynlige scenarier for Region Midtjyllands udvikling i et tiårigt perspektiv, dvs. frem til 2020. Hvert sæt scenarier er et billede på en hypotetisk, men sandsynlig fremtid, der giver et specifikt sæt af rammebetingelser for erhvervsudviklingen og personaleanvendelsen.

Scenarierne bygges op om de to udvalgte nøgelfaktorer, der danner akser i matrixen for de fire verdner. De fire verdner skal dernæst beskrives og navngives. Det er en god ide at anvende

navne, der fænger og som også kan illustreres med symboler eller fotos. Det gør det lettere for deltagerne i det senere arbejde at referere til bestemte scenarier (se figur 3.5).

### Figur 3.5: Eksempel på scenarier (her indenfor industrien), der anvender navne og fotos for at lette genkendelsen af de enkelte scenarier.



Scenarierne blev opbygget, så det var muligt for deltagerne i scenarieprocessen at udfordre "det vi tror, vi ved" (conventional wisdom), dvs. scenarierne fungerede som et "realitetstjek" af, hvordan man forestillede sig Region Midtjylland frem mod 2020. På den måde blev vanetænkning og fastlåste positioner udfordret blandt deltagerne i processen.

Scenarierne blev i projektet udarbejdet af konsulenten, men det er muligt at udarbejde scenarierne sammen med problemejeren, hvis det anses for hensigtsmæssigt, og der er ressourcer hertil i projektet. Her er konsulentens rolle i større grad at sikre, at processen inddrager nok tendenser og dynamikker og hjælpe med at konstruere scenarielogikker og fortællinger. Det er ofte tidskrævende og kompliceret, men fordelene er, at deltagerne opnår en større forståelse for scenarierne. Det er en klar fordel, når scenarier anvendes senere i projektet.

Det er vigtigt at understrege, at scenarierne ikke er et resultat i sig selv, men et nødvendigt redskab, der tjener som afsæt for en dialog om, i dette projekt for Skankomp, hvilke erhvervsmæssige udviklingstræk, der vil danne grundlag for virksomhedernes personaleanvendelse i fremtiden og dermed for den fremtidige beskæftigelse og kompetencekrav.

### 3.1.4 Scenariodialog om erhvervsgrundlaget og kompetenceudvikling

Dialogen i scenarieworkshoppene om det fremtidige erhvervsgrundlag inden for ressourceområdet blev fokuseret på fire dynamikker, som blev anset for at være af særlig relevans for personaleanvendelsen. De fire dynamikker var:

- Placering i værdikæden, dvs. hvor vil regionens virksomheder i det enkelte scenarie have deres hovedaktiviteter; i design og udvikling, i produktion og/eller i logistik og distribution.
- Virksomhedsdemografi, dvs. udviklingen i virksomhedstabelleringer og nedlæggelser, fusioner samt omfanget af virksomheder der forventes at opnå vækst eller tilbagegang / stagnation.
- Investorprofiler, dvs. hvilke investorer forventer man vil være drivende for udviklingen, lokale, nationale eller internationale og vil det være private eller institutionelle investorer.
- Innovationskraft, dvs. en vurdering af hvor og hvem der skulle sikre innovation og fornyelse, herunder brugen af patenter og forventningerne til bruger og medarbejderdreven innovation.

Dialogen og vurderingen af disse dynamikker, der forløb i hvert af de fire scenarier, udgjorde forudsætningen for, at deltagerne i scenariegruppen kunne foretage en fælles vurdering af de generelle tendenser i personaleanvendelsen på virksomhederne i ressourceområdet samt pege på centrale kompetencekrav.

Til at sikre en systematisk opsamling anvendes ”skabeloner” (se figur 3.6), hvor hovedresultaterne sammenfattes i kort form. Det hele blev dokumenteret løbende af konsulenten.

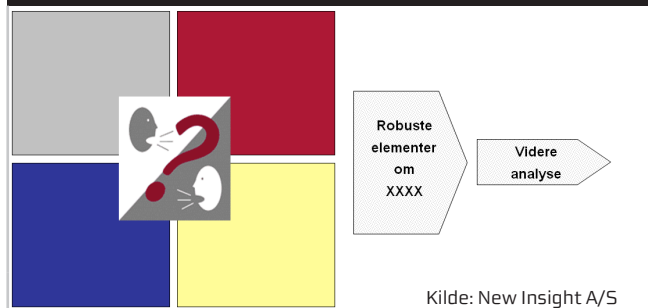
**Figur 3.6: Eksempel på en ”Opsamlingskabelon” om erhvervsgrundlaget på tværs af de fire scenarier**

Opsamling – Hvad skal vi nå?				
				
<b>Værdikæde</b>				
<b>Virksomhedsdemografi</b>				
<b>Investorer</b>				
<b>Innovationskraft</b>				
<b>Personaleanvendelse</b>				
Kilde: New Insight A/S				

### 3.2 Analyse af scenarieresultater: Robuste resultater

Resultaterne, som de blev sammenfattet på skabelon, var udgangspunkt for en dialog blandt deltagerne om robuste resultater på tværs af de fire scenarier (figur 3.7). De robuste resultater fremkommer ved at se på tværs af de fire dynamikker. De vurderinger der går igen betragtes som robuste.

**Figur 3.7: Princip for dialog om robuste resultater på tværs af scenarier**



Figur 3.8 er en illustration af grundlaget for analysen på tværs af de fire scenarier eksemplificeret med industrien.

**Figur 3.8: Eksempel på tværgående opsamling af resultaterne fra de fire scenarier om industrien i Region Midtjylland på fem drivers**

				
<b>Værdikæde</b>	Mere FoU Mere service. Fokuseret produktion	+FoU +Produktion +Service/distribution	Produktion og selektiv innovation	Produktion
<b>Virksomhedsdemografi</b>	Færre, større bl.a. via "tvangsfusioner" Klynger får større betydning	Flere små og mellemstore fleksible virksomheder	Samme antal, cleantech mv. op, tung industri ned, resten la la	Færre og mindre (muligheder i klynger)
<b>Investorer</b>	Private, nationale – Flere institutionelle.	1. runde: Nationale privat og institutionelle 2. runde: Internationalt	Privat, nationale, lokale + nye områder: Institutionelle Generationsskifte er kritisk	Få, lokale
<b>Innovationskraft</b>	Anvendelsesorienteret. BDI/MDI	Stor, mange nye produkter, MDI	Procesinnovation i fokus, MDI	Mulighed for bedre udnyttelse af teknologi, MDI
<b>Personaleanvendelse</b>	<b>Færre og højere kompetencekrav</b>	<b>Højere: Flere Lavt niveau: Samme niveau</b>	<b>Lidt færre og lidt højere kompetencekrav</b>	<b>Meget færre, Mest lavt kompetenceniveau</b>
Kilde: New Insight A/S				

Konsulenten modererer og sammenfatter resultatet af dialogen om de robuste resultater i et selvstændigt notat, der danner grundlaget for den næste scenarieproces om potentielle kompetence-

gæb, og hvordan disse gab kan forventes at blive dækket i fremtiden (kompetencedækning).

## 4. Scenarieworkshop om potentielle kompetencegab

I dette afsnit beskrives, hvordan scenarieworkshoppen om potentielle kompetencegab og kompetencedækning blev arrangeret, afviklet og dokumenteret.

### 4.1 Formål

Workshoppens hovedproblemstilling var: ”Hvordan sikres det bedste match mellem uddannelser og kompetencebehov frem mod 2020?”

Konsekvenserne for VEU-centrenes fremtidige indsats i regionen var omdrejningsaksen for scenarioprocessens sidste workshop om potentielle kompetencegab.

Scenarieworkshoppen om potentielle kompetencegab havde til formål (for hvert megasatsningsområde) gennem dialog med centrale aktører inden for feltet at udlede de kompetence- og uddannelsesmæssige konsekvenser af de erhvervsudviklingsvilkår, der blev afdækket med scenarieworkshoppen om erhvervsgrundlaget og de generelle tendenser i personaleanvendelsen samt de identificerede kompetencekrav til især kortuddannede og faglærte grupper.

Tabellen nedenfor skitserer de anvendte temaer i den enkelte workshop. Resultatet er et bud på den fremtidige personaleanvendelse i hvert af de fire scenarier.

I projektet blev workshoppen således grundlaget for at udforske konsekvenserne for VEU-centrenes fremtidige indsats af virksomhedernes forskelligartede personaleanvendelse i de forskellige scenarier.

Der er erfaringsmæssigt mange forskellige mulige dimensioner, som dialogen bør tage hensyn til (se figur 4.1).

**Formålet** med scenarieworkshoppen om potentielle kompetencegab var mere specifikt at afklare, hvordan virksomhedernes personaleanvendelse i hvert af de fire scenarier former sig i forhold til kortuddannet og faglært arbejdskraft i regionen. Mere specifikt blev følgende forskellige personalepolitiske dimensioner inddraget i workshoppen:

1. Virksomhedernes personalepolitik og personaleanvendelse, herunder i hvor høj grad ledelsen lægger vægt på hhv. numerisk og funktionel fleksibilitet<sup>5</sup>. En dimension heri vil være, i hvor høj grad kortuddannede fremover forventes at være en del af kernearbejdsstyrken eller betragtes som en del af randarbejdsstyrken, der altid kan hentes fra allemandsmarkedet.

**Tabel 4.1: Temaer og datagrundlag for workshoppen om potentielle kompetencegab**

1. Viden om aktuel status	2. Erhvervsudvikling i fremtiden	3. Fremtidig personaleanvendelse og konsekvenser for VEU
Fra research inkl. indledende analyser: <ul style="list-style-type: none"><li>• Arbejdskraftudbud</li><li>• Nuværende erhvervsstruktur</li></ul> Showcase anvendes som illustration af kompetencekonsekvenser	For hvert af de fire scenarier: <ul style="list-style-type: none"><li>• Forretningsområder</li><li>• Ledelsesformer og HRM</li><li>• Teknologianvendelse</li><li>• Placering i værdikæde</li></ul>	For hvert af de fire scenarier: <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilitetsformer</li><li>• Substitution</li><li>• Arbejdsorganisering</li><li>• Intensivering og arbejdsdeling</li><li>• Konsekvenser for VEU</li></ul>

**Figur 4.1: Eksempel på mulige dimensioner i personaleanvendelse som blev inddraget i vurderingen i hvert af de fire scenarier.**

	Jobglidning Jobudvikling	Kvalificering Realkompetence	Substitution	Funktionel fleksibilitet	Fortrængning	Motivation og kompetence fonde	Bemærkninger
Videregående AC	↓	↑					
Akademi / Profession	↓	↑			↑	↑	
EUD	↓	↑	↑	↔	↑	↑	Nye EUD- forløb Elite- uddannelser
Kortuddannet	↓	↑	↑	↔		↑	VEU-AMU GVU /FVU

Kilde: New Insight A/S

2. En vurdering af de forventede substitutionsmuligheder mellem fagligt/professionelle og kortuddannede, baseret på mulige og forventede teknologiske og arbejdsorganisatoriske ændringer, der kan give anledning til fortrængning af typer af arbejdskraft til fordel for andre. Der vil her være tale om funktionsglidning eller mere radikale ændringer i arbejdsdelingen.
3. En tredje dimension var virksomhedernes intensivering og arbejdsdeling i retning af simple jobfunktioner versus forsøg på via jobudvikling og jobberigelse at øge innovations- og produktivitetspotentialet.
4. En fjerde dimension var virksomhedernes vurdering af motivationen for at anvende kompetencefondene<sup>6</sup> til opkvalificering af medarbejdere.

<sup>5</sup>Numerisk fleksibilitet vedrører virksomhedens tilpasning gennem ansættelser og afskedigelser af medarbejdere. Ved numerisk fleksibilitet ændres således antallet af medarbejdere i virksomheden. Funktionel fleksibilitet vedrører virksomhedens tilpasning gennem en mere fleksibel udnyttelse af det allerede ansatte personale (omorganisering, efteruddannelse arbejdsregulering o.lign.). Funktionel fleksibilitet vedrører således ændringer i medarbejdernes funktioner og opgaver i virksomheden.

## 4.2 Proces, metode og datagrundlag

Processen og metoden i scenarieworkshoppen om potentiel kompetencegab blev i store træk tilrettelagt på samme måde som scenarieprocessen om erhvervsgrundlaget mv..

Der blev dog ikke udviklet nye scenarier til denne workshop. Det er de samme scenarier fra den første workshop, der anvendtes, men fokus var på en vurdering af, om deltagerne i workshoppen i fællesskab mente, der var et potentielt kompetencegab eller ej, hvor omfattende det i bekræftende fald måtte forventes at være, og hvordan workshopdeltagerne forestillede sig, at det kunne dækkes nu og fremover.

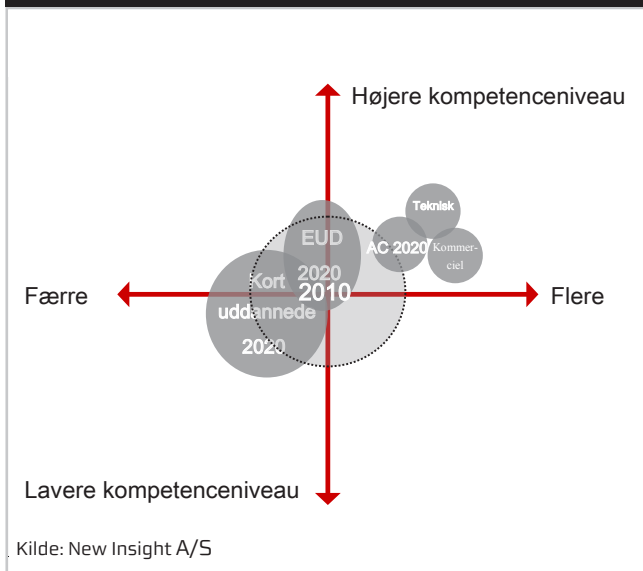
Deltagerne i de forskellige workshops skulle udpege behov og krav til VEU-indsatsen. Deltagerkredsen var bl.a. repræsentanter fra VEU-centrene (se afsnit 5.1.1). Det var en forudsætning, at de kunne og ville bidrage med selvstændige overvejelser om, hvordan man kan forvente, at de beskrevne tendenser vil afspejle sig i centrenes udbudstækning.

Resultaterne fra første workshop om de generelle tendenser i personaleudviklingen som følge af de forskellige erhvervsudviklingsmuligheder blev sammen med vurderingen af overordnede kompetencekrav for de forskellige personalegrupper en central del af grundlaget for dialogen.

Det er vigtigt, at resultaterne bliver formidlet forståeligt (se illustration figur 4.2).

<sup>6</sup>Som resultat af trepartsforhandlingerne i 2007, blev der afsat penge til kompetenceudvikling. Lønmodtager- og arbejdsgiverorganisationer stiftede i fællesskab kompetenceudviklingsfondene - eller kompetencefondene, som bidrager til betalingen af kursusafgifter, materialer, transport og tab af løn mv., når medarbejderen deltager i et kompetencegivende kursus.

**Figur 4.2: Eksempel på figur til formidling af centrale resultater om udviklingen på tværs af de fire scenarier af forventet personaleanvendelse. Her industrivirksomheder i Region Midtjylland 2020**



For yderligere at sikre en kvalificeret dialog udarbejdedes der i lighed med ”inspirationsarkene” til den første workshop et analytisk grundlag om konkret viden om udbud af arbejdskraft med forskellige kompetencer, udbud af uddannelser og muligheder for kursusdeltagelse og generel kompetenceudvikling. Denne viden blev inddraget målrettet i dialogen. Konsulenten forestod det analytiske arbejde og sikrede en let formidling af centrale pointer via et oplæg først i workshopforløbet.

#### 4.2.1 Brug showcases som illustrationer

Man kunne med fordel inddrage illustrationer fra de udvalgte showcases (se afsnit 5) som illustrationsmateriale af bl.a. konsekvenserne for kompetencekravene. Det var tydeligt i processen, at deltagerne havde en fordel af at kunne forholde sig til konkrete eksempler, som konsulenten brugte.

#### 4.3 Opsamling af resultaterne om potentielle kompetencegab

I workshopkene om potentielle kompetencegab og hvordan man forventede, at de kunne dækkes, blev der anvendt en skabelon, hvor deltagerne blev bedt om at vurdere, hvor vigtige de enkelte kompetenceområder vil være fremover (på en skala fra 1-5), og hvordan man i gruppen forventede, at virksomheder og ansatte vil forsøge at dække disse gab / behov (se figur 4.3).

**Figur 4.3: Illustration af skabelon for vurdering af kompetencegab og kompetencedækning fordelt på leverandører til brug for beregning af indeks**

	Vigtighed 1(lavest) - 5(højest)	Rekruttering fra AM	Privat / leverandør	On the Job Sidemandsoplæring	VEU
Specialisering					
Fleksibilitet					
Fornyelse / trinvis innovation					
Helhedsforståelse					
Forretningsforståelse					
Kvalitetsforståelse					
Sprog og kommunikation					
Andet					

Der blev skelnet mellem fire mulige måder at dække fremtidens behov på:

1. Direkte rekruttering via arbejdsmarkedet
2. Private kursus- og kompetenceleverandører
3. Intern ”on the job” træning/sidemandsoplæring
4. VEU, offentlig indsats

For at komme frem til en samlet vurdering blev deltagerne bedt om, for hvert kompetenceområde, at angive, hvem de mente ville være leverandør i prioriteret rækkefølge (fra 1 til 4).

### 4.3.1 Indeks for vigtighed og prioritering af kompetencedækning

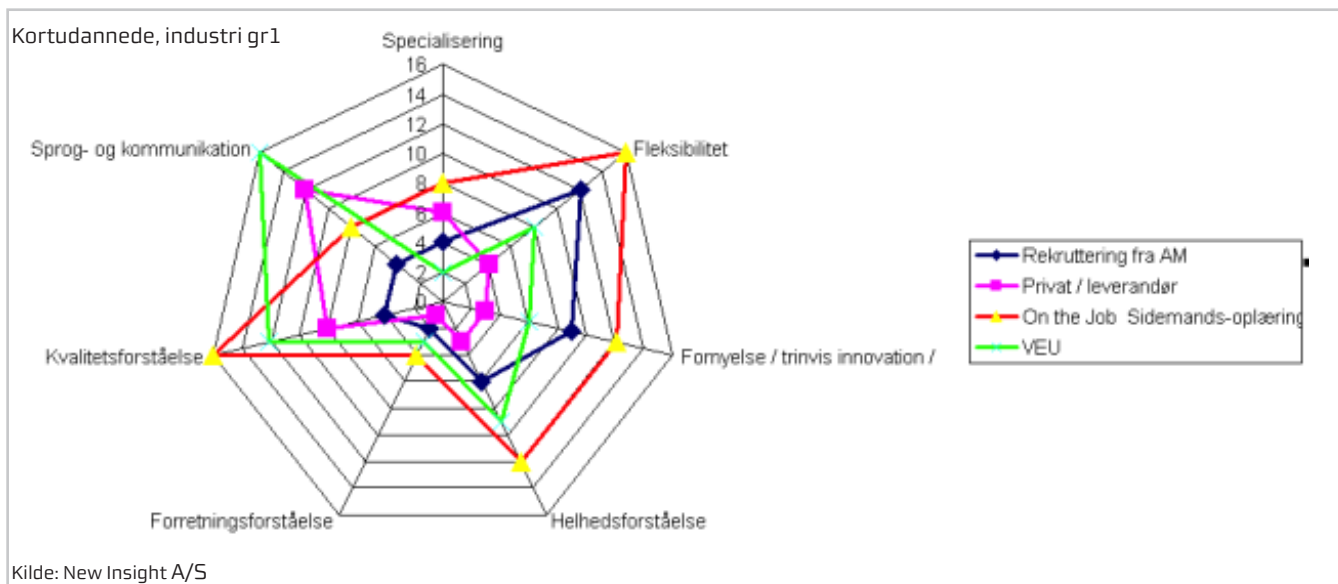
Der blev dernæst beregnet et indeks, hvor værdien af kompetenceområdets vigtighed blev ganget med den prioritering, deltagerne havde givet om, hvem de forventede ville være leveran-

dør. Denne beregning gav samlet set et billede af, hvordan man fremover kan forvente, at givne kompetencegab vil blive søgt dækket.

Det blev dermed muligt at udpege, hvilke kompetenceområder der især vil være i fokus for et offentligt VEU-udbud. Det samlede resultat blev illustreret via et diagram i form af et spind (se figur 4.4).

Det beregnede indeks og illustrationen af indeksværdierne er det samlede resultat af scenarieworkshoppene om potentielle kompetencegab.

Det giver samtidig en illustration af, hvilken rolle VEU's offentlige indsats forventes at spille i perioden frem mod 2020.



## 5. Workshops - praktiske og processuelle forhold

**Ved gennemførelse af de to scenariorunder er der en række praktiske og processuelle forhold, der skal planlægges, for at processen kommer til at forløbe godt.**

### 5.1.1 Deltagerkreds

Scenarioprocesser er på mange måder ikke bedre end de deltagere, man kan rekruttere og deres engagement, viden om problematikken og evnen til at tænke ”out of the box”, herunder også at acceptere de rammer, som scenarierne giver for konsekvenstænkning. Rekrutteringen af deltagere er derfor af afgørende betydning for projektets resultat.

Deltagere rekrutteres særskilt til de forskellige workshops. Workshopdeltagerne forudsættes primært at være deltagerne i den tilknyttede ressourceområdegruppe.

Deltagerne skal være centrale aktører inden for erhverv, uddannelse og regionalpolitik samt eksterne videnpersoner. Udgangspunktet for begge scenarioworkshops var derudover, at deltagerne primært skulle være tilknyttet det enkelte ressourceområde.

Deltagerne i scenarioworkshopene om erhvervsgrundlaget og generelle personale og kompetencetendenser var virksomheder fra de forskellige delbrancher på området, brancheforeninger og forskere samt repræsentanter fra udvalgte erhvervsfremmeinstitutioner. Det var afgørende for processen, at der var en jævn fordeling af dels virksomheder og dels andre relevante parter.

Deltagerne i scenarioworkshopene om kompetencegab og kompetencedækning blev sammensat med repræsentanter fra virksomheder (ledere), repræsentanter i lokale uddannelsesudvalg, fagforeningsrepræsentanter og repræsentanter fra forskellige uddannelser, kursus- og videnleverandører samt jobcentre.

Deltagerkredsen blev aftalt i samarbejde med regionen, og Region Midtjylland medvirkede til udpegning og rekruttering af relevante deltagere. Det var også regionen, der stod for den formelle invitation til workshoppen (se eksempel i figur 4.6). Det viste sig at være vigtigt for at skabe engagement i projektet.

Erfaringer fra projektet viser, at det var forholdsvis sværere at finde deltagere til 1. workshoprunde, herunder at finde virksomheder, der ønskede at deltage, end det var at finde deltagere til 2. workshoprunde.

Det kan bl.a. skyldes, at der skulle rekrutteres virksomheder allerede i starten af projektet, og disse skulle rekrutteres af medarbejdere i regionen, der har tilkendegivet, at det var svært helt at sætte sig ind i den proces, som de selv skulle være en del af, og dermed var det også svært for dem at skulle sælge budskabet til virksomhederne.

En læring er, at der generelt skal afsættes de nødvendige ressourcer, når der skal rekrutteres virksomheder til et forløb, og at der skal være en bred fælles forståelse af projektets aktiviteter og formålet med projektet. Det kan med afsæt heri anbefales, at der afsættes god tid til at planlægge aktiviteter og gennemgå det processuelle forløb forud for rekrutteringsfasen med de interne deltagere i projektet.

### 5.1.2 Proces

Involvering af deltagere på dagen er helt afgørende for processens kvalitet. Processen stiller krav både til deltagere og workshopleder. Som workshopleder er det f.eks. vigtigt, at rammerne for processen konkretiseres, samt at der opstilles en række spilleregler for, hvordan forløbet skal køre.

Det er en vigtig forudsætning, at deltagerne i workshoppen opnår en rimelig forståelse af scenariometoden. De skal kunne acceptere, at de forskellige scenarier, som bliver udviklet og beskrevet (af konsulenten), ikke er forudsigelser eller prognoser om fremtiden. De scenarier, der udvikles, er nogle intelligente hypoteser eller historier om fremtiden. Scenarierne er et redskab, ikke et resultat.



Det er en central opgave for workshoplederen at sikre denne forståelse i deltagerkredsen.

Scenariemetoden kræver en aktiv deltagelse af de personer, der deltager i scenarieprocessen:

- både i forhold til kvaliteten af de kvalitative input, hvorfor deltagerne skal have et højt vidensniveau i forhold til problemstillingen
- og i forhold til det rent processuelle i gruppedynamikken, hvorfor deltagerne skal være parate til at indgå i en intuitiv diskussion med andre om at udvikle de fælles scenarier.

Det kan være en vanskelig proces for deltagerne at indgå i, bl.a. fordi det stiller krav til deres forestillingsevner at forholde sig til scenarier.

Det er en opgave for workshoplederen at sikre deltagernes forståelse af scenarierne og engagement i dialogen. For det første skal hvert scenarie skitses for deltagerne, således at de engageres i den proces, de skal indgå i, og for det andet skal de undervejs fastholdes i rammerne for det enkelte scenarie, selvom det er nærliggende at diskutere forskellige udfald.

Erfaringer fra deltagere viser, at det er afgørende for resultatet, hvordan workshoppen struktureres fra workshoplederens side. Det er ikke mindst en udfordring at overlevere resultater fra 1. workshoprunde til 2. workshoprunde, hvor der er nye deltagere med. Det stiller krav til kommunikationen med deltagere i sidste runde, og de skal klædes på i forhold til dette allerede ved rekrutteringen af dem – dvs. at de accepterer, at de indgå i en proces, hvor der er skabt delresultater forud for deres deltagelse, som de skal tage afsæt i, og som ikke er til diskussion.

Ligeledes er det vigtigt, at der på 2. workshoprunde er afsat tid til at få kompetencekategorier på plads, således at der er et fælles udgangspunkt blandt alle deltagere omkring, hvad der ligger i de enkelte kompetencer.

**Figur 5.1: Eksempel på invitation til workshop**

**Regionshuset**  
Viborg  
Regional Udvikling  
Skottenborg 26  
8800 Viborg  
Tel. +45 8728 5000  
www.rm.dk

**midt**  
regionmidtjylland

Dato 10.01.2011

### Invitation til workshop om fremtidens kompetencebehov

Region Midtjylland er i gang med at undersøge fremtidens behov for kompetencer inden for sundheds-it området i Midtjylland. Det sker for at kunne planlægge fremtidens udbud af uddannelser og andre tilbud til erhvervslivet og sundhedsvæsenet, så de bedst muligt fremmer de medarbejderkompetencer, der bliver behov for inden for området frem mod 2020.

Du er blevet udpeget blandt en række centrale personer med viden om uddannelser og kompetencer inden for sundheds-it området i Regionen.

Derfor vil vi gerne invitere dig til en workshop vedr. dette under overskriften, **Hvordan sikres det bedste match mellem uddannelser og kompetencebehov inden for sundheds-it området frem mod 2020?**

Vi inviterer en række centrale ressourcepersoner og eksperter til at diskutere dette emne. Diskussionen vil tage udgangspunkt i nogle strukturerede overvejelser og fremtidsanalyser om fremtidens kompetencekrav til medarbejdere inden for sundheds-it området i 2020.

Ud fra disse fremtidige krav til medarbejderkompetencer, vil vi diskutere hvordan den regionale uddannelsespolitik bedst muligt understøtter disse kompetencekrav.

Workshoppen vil finde sted **mandag den 31. januar 2011 fra kl. 9.30 til 16.00** på INCUBA Science Park, Åbogade 15, 8200 Århus N. Der vil blive serveret frokost og forfriskninger. Vi håber, du kan afsætte tid og glæder os til at diskutere fremtidens kompetencebehov med dig i selskab med andre nøglepersoner og eksperter indenfor området.

Undersøgelsen udarbejdes i samarbejde med rådgivningsfirmaet NewInsight, som ligeledes vil facilitere seminaret.

Kan du allerede nu tilkendegive din deltagelse eller ikke-deltagelse, kan undertegnede kontaktes på [marianne@regionmidtjylland.dk](mailto:marianne@regionmidtjylland.dk) eller telefon: [+45 8728 5000](tel:+4587285000). Ellers vil jeg tage telefonisk i løbet af ugen ang. bekræftelse af din deltagelse i workshoppen og evt. uddybelse af projektet.

Med venlig hilsen

Region Midtjylland – Regional Udvikling, Innovation & Forskning

Kilde: Region Midtjylland

## 6. Showcases

Showcases er blevet anvendt som baggrundsinformation og illustration af, hvordan situationen aktuelt ser ud for virksomheder i regionen, dvs. give ”kød og blod” til analyserne og til dialogen i de to workshops.

### 6.1 Design og organisering

Der vil blive fokuseret på, hvordan virksomhedsbesøg kan bidrage med viden om fremtidens kompetencebehov vha. den analysemodel, som blev præsenteret for ”showcaseindsamlerne”.

#### 6.1.1 Herunder eksempel på en interviewguide efter denne model

Der er blevet udarbejdet en række showcases for hvert ressourceområde.

En showcase er en form for virksomhedsbeskrivelse. Den enkelte case viser, hvordan en konkret virksomhed i regionen bliver påvirket generelt af udviklingen i den enkelte branche, og som følge deraf får nye eller andre kompetencebehov til medarbejderne.

En case er således et illustrativt eksempel på, hvilke kompetencebehov regionens virksomheder møder nu og i fremtiden, og hvilke strategiske overvejelser den enkelte virksomhed gør sig i forhold til at imødekomme disse nye eller andre kompetencebehov. Viden om virksomhederne er blevet indsamlet gennem et besøg på virksomhederne, hvor der typisk er foretaget interviews med både repræsentanter fra virksomheden, herunder en leder og en medarbejder og deltagerobservation.

I det nedenstående beskrives tilgangen til interviewene og deltagerobservation samt udarbejdelsen af cases og dertilhørende overvejelser omkring de udfordringer, der kan opstå i forbindelse med indsamlingen af informationer om virksomhederne.

#### 6.1.2 Hvad beskriver showcasen?

Det er tre primære aspekter omkring virksomheden, som den enkelte showcase skal afdække, herunder virksomhedens aktuelle situation, hvilke jobprofiler der er på virksomheden, og om der sker ændringer i kompetencebehovene i fremtiden.

Disse områder kan sammenfattes i tre grundlæggende spørgsmål, som er gode at holde sig for øje i arbejdet med at udarbejde en showcase.

- Hvilke ændringer sker der aktuelt i virksomheden?
- Hvordan påvirker ændringerne det, som medarbejderne skal kunne og dermed jobprofilerne på arbejdspladsen? Og hvilke medarbejdere påvirkes?
- Hvilke kompetencebehov har virksomheden, og hvordan kan de dækkes/bliver de dækket?

De tre overordnede spørgsmål afdækker de tre grundlæggende temaer, som skal fremhæves i de enkelte cases, og som danner grundlag for de illustrative historier, der skal fortælles om virksomhederne.

#### Virksomhedens aktuelle situation

Der tages afsæt i en overordnet beskrivelse af virksomhedens aktuelle strategiske situation. Her er det vigtigt at beskrive, hvilke overvejelser virksomhederne gør sig i forhold til markedets udvikling, arbejdskraftens udvikling, produktudvikling. Dette tema afdækkes gennem et interview med en leder i virksomheden.

#### Jobprofiler

Det skal afdækkes hvilke typer af jobs, der er på virksomheden og hvilke faglige baggrunde medarbejderne har. Endvidere skal det afdækkes, hvordan arbejdet er organiseret, eksempelvis om de arbejder med tværgående samarbejder, om de arbejder i teams osv. og hvilke opgaver de faglærte og ufaglærte varetager i virksomheden. Det er også relevant at spørge, hvordan

medarbejderne har tilegnet sig de kompetencer, der skal til for at løfte opgaverne. Det bidrager til at få et indtryk af uddannelsesmulighederne på virksomheden og motivationen herfor. Disse temaer afdækkes gennem interview med medarbejdere og ledere og deltagerobservation.

### Kompetencebehov i fremtiden

Det sidste vigtige tema, der skal afdækkes i casen, er virksomhedens forventninger til, hvilke typer af kompetencer, der er afgørende i fremtiden. Vil sammensætningen af og behovet for kompetencer og personale ændre sig fremover? Dette tema afdækkes ved at afdække, virksomhedens overvejelser omkring produkt- og markedsudviklingens påvirkning af kompetence- og udviklingsbehov set fra både et ledelses- og et medarbejdersynspunkt. Disse temaer afdækkes gennem interview med medarbejdere og ledere og deltagerobservation.

#### 6.1.3 Udvælgelse af virksomheder til showcases

Der er i projektet fokus på kortuddannede – dvs. det gælder om at finde virksomheder, hvor der er ansat faglærte og/eller ufaglærte. Showcases skal bidrage med eksempler på, hvordan den generelle udvikling i en branche påvirker virksomhederne. Derfor er det vigtigt at indfange virksomheder, som befinder sig forskellige steder i en branches værdikæde, da udfordringer og behov kan være meget forskellige.

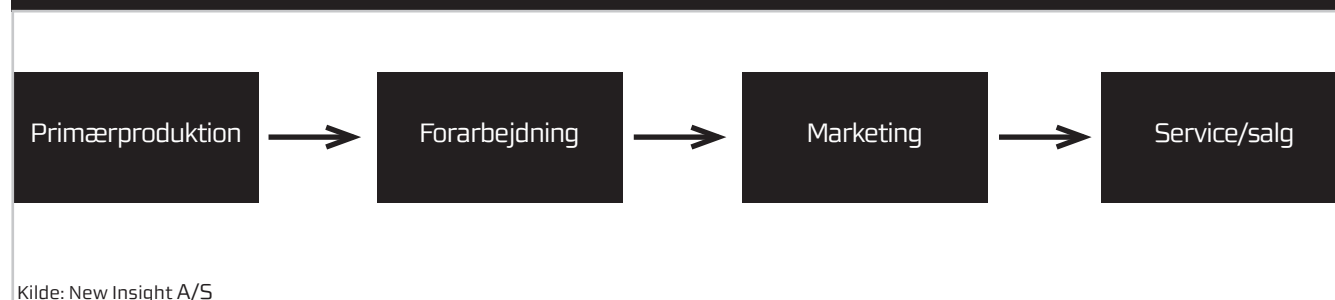
Når casevirksomheder skal udvælges inden for et ressourceområde, er det således en god ide at tænke på virksomhederne i forhold til:

- Hvilke typer af virksomheder findes der inden for ressourceområdet?
- Hvordan kan disse typer af virksomheder kategoriseres i en værdikædemodel?
- Hvilke virksomheder vil være gode at vælge inden for de enkelte led i kæden?

Der vil være mange forskellige typer af virksomheder inden for hvert led i værdikæden, men i udgangspunktet er det en god idé, at de fire virksomheder udvælges, således at flere forskellige led i kæden er dækket af.

Samlingen af showcases inden for et område vil således kunne give et billede af de typer af jobs og udfordringer, som de forskellige led i kæden er karakteriseret ved.

Figur 1: Eksempel på en værdikæde



#### 6.1.4 Hvordan forløb besøget på virksomheden?

En showcase skal indeholde gode, klare citater, som med den interviewedes egne ord understreger en central pointe. Alle interviewene er blevet optaget på en diktafon, så centrale citater og pointer kan gengives korrekt i den efterfølgende beskrivelse af showcasen. Det er vigtigt i den forbindelse at få tilladelse til at optage interviewet og understrege, at alle interviewede får mulighed for at godkende citater.

#### Deltagerobservation

I løbet af besøget på virksomheden er der også gennemført deltagerobservation. Det foregår ved, at regionens repræsentant følger en medarbejder, mens vedkommende udfører sine arbejdsopgaver. Der er en lang række kompetencer forbundet med udførelsen af de konkrete opgaver, som kan være svære at sætte ord på, hvis du udfører opgaven hver dag. Deltagerobservationen giver den uindviede et indblik i, hvad opgaverne også kræver og hvilke kompetencer, der er vigtige. Desuden giver det intervieweren en konkret fornemmelse for arbejds gange og udviklingsbehov, som gør det lettere at skrive showcasen efterfølgende.

#### Visualisering af arbejdsfunktioner og jobprofiler

Hver showcase indeholder mindst et billede, der er taget på virksomheden. Dette er med til at visualisere f.eks. nogle arbejdsstationer, redskaber eller andet i virksomheden, der kan være med til at understøtte fortællingen. Det er vigtigt, at billederne er så illustrative som muligt, og at indhente tilladelser til at tage billeder.

#### 6.1.5 Den endelige showcase

Når interviewet med virksomheden er gennemført, er grundskabelonen til showcasen lagt med udgangspunkt i de temaer, der har været omdrejningspunktet i interviewguide.

Hver case er forskellig, og det er vigtigt at få nuancerne med, hvis særligt spændende eller centrale elementer er kommet frem under samtalen med virksomheden. Selve showcasen indeholder 1-2 sides tekst med citater, billeder af medarbejdere og/eller

virksomheden og faktabokse med supplerende faktuel information om virksomheden.

Inden showcasen er færdig, fremsendes den til virksomheden med henblik på at få godkendt de citater, der er blevet anvendt samt de faktaoplysninger, som indgår i casen.

#### 6.1.6 Erfaringer med at udarbejde showcases

Erfaringer fra en deltager i projektet (der har udarbejdet seks showcases) viser, at det er en udfordring at besøge en virksomhed og sætte sig ind i deres situation gennem et par interviews i løbet af en dag.

Det kræver overblik og god situationsfornemmelse at skabe tryk i interviewsituationen, således at der kommer gode brugbare informationer ud af interviewene.

Der skal gøres meget ud af at skitsere formålet med besøget, og det er vigtigt at få de forskellige synspunkter med fra besøget – herunder både fra leder og medarbejdere, samt viden fra deltagerobservationen.

## 7. Ekspertsurvey

Som et led i vurderingen og dermed kvalificeringen af de generelle resultater fra scenarioprocesserne blev der gennemført en ekspert e-survey. Den havde til formål at teste statements, der repræsenterede centrale konklusioner i projektet. Det er vigtigt at fremhæve, at e-surveyen ikke var repræsentativ, men havde til formål at teste og kvalificere scenarioprocessens resultater blandt deltagerne på de to scenarieworkshops i projektet (i alt ca. 160 personer).

Der er i det følgende fokuseret på følgende temaer omkring e-surveyen:

- Opsætning af e-survey
- Kondensering af konklusioner til statements
- Overvejelser om respondenternes vidensniveau, herunder hvilken vægt resultaterne skal tillægges.

Formålet med surveyen er som nævnt at vurdere og kvalificere de bredere konklusioner fra processen blandt deltagerne gennem et spørgeskema, hvor de præsenteres for de generelle resultater på tværs af brancherne gennem en række udsagn.

På de enkelte workshops har deltagerne ikke haft mulighed for at vurdere udsagn og resultater. Surveyen anvendes som et redskab til netop at kvalificere de overordnede konklusioner gennem de enkelte deltagers tilbagemeldinger på resultaterne.

Indholdsmæssigt er workshopdeltagerne blevet bedt om at vurdere en række udsagn, som bygger på resultaterne fra scenarioprocesserne. Udover statements var der også en række kvalitative, åbne spørgsmål, hvor respondenterne kunne komme med nuancerede input.

### 7.1.1 Baggrund om metoden

Ekspert e-surveyen-metoden er meget anvendelig til at undersøge et komplekst emne, hvor der er ringe information, dokumentation eller videnskabeligt materiale, men skal ikke betragtes som en repræsentativ undersøgelse.

Fordelene ved metoden ligger bl.a. i anvendelse af en gruppe "eksperter", der har en viden, der for det første er opdateret og for det andet ikke findes tilgængelig andre steder (f.eks. i litteraturen). For det andet er det en fordel, at eksperterne kan sikres anonymitet i forhold til de andre deltagere til forskel fra forløbet omkring de to workshoprunder. Endvidere leder de individuelt besvarede spørgsmål frem til, at en eventuel gruppetækning på workshopdagen imødekommes gennem selvstændig refleksion ved besvarelsen af surveyen for den enkelte.

Således er en ekspert-survey en systematisk måde at indsamle og bearbejde udtalelser eller holdninger fra en gruppe af relevante personer omkring komplekse problemstillinger, nye idéer, strategier eller udviklingstendenser mv.

### 7.1.2 Udarbejdelse af spørgsmål

Spørgsmålene til ekspert e-surveyen blev udformet ud fra hovedresultaterne af såvel den første scenarieworkshoprunder om erhvervsgrundlaget og resultaterne af den anden scenarieworkshoprunde. Der var primært vægt på tværgående resultater, dvs. at delresultater der primært berørte de enkelte resourceområder ikke indgik i surveyen.

Spørgsmål var formuleret som statements om:

- Generelle beskæftigelsesforventninger
- Fremtidige kompetencekrav
- Kompetencedækning

Deltagerne skulle besvare spørgsmålene ud fra en skala (helt enig, enig, hverken enig eller uenig, uenig, helt uenig + ved ikke). Der var i alt 24 statements.

### **7.1.3 Analyse af data**

Besvarelsene fra e-surveyen blev udsendt og indsamlet via e-mail og med anvendelse af standard e-survey software.

Resultaterne blev bearbejdet simpelt og helt traditionelt med en hovedvægt på fordelingen af besvarelser for at se, om der generelt var en opbakning til de tværgående resultater.



Dette projekt medfinansieres af Den Europæiske Union



DEN EUROPÆISKE  
UNION  
Den europæiske  
regionale  
udviklingsfond



Interreg **IV A**  
ÖRESUND – KATTEGAT – SKAGERRAK



**SkanKomp**  
SKANDINAVISK KOMPETENCEUDVIKLINGSNETVÆRK