

# KOMPETENCEFORSYNING, PARTNERSKABELSE OG FØLGEFORSKNING



Temahæfte 1 om socialfondsprojektet KOMPETENCEFORSYNINGmid

TEMAHÆFTE 1



KELVIN BAADSGAARD, HENNING JØRGENSEN, MADPETER KLINDT, MORTEN LASSEN

---

Kompetenceforsyning, partnerskabelse og følgeforskning: Temahæfte 1 om socialfondsprojektet  
KOMPETENCEFORSYNINGmidt.

**Forfattere:**

Kelvin Baadsgaard, seniorforsker, Center for arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet, kelvin@dps.aau.dk

Henning Jørgensen, professor, Center for arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet

Mads Peter Klindt, lektor, Center for arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet

Morten Lassen, lektor, Center for arbejdsmarkedsforskning, Aalborg Universitet

© forfatterne 2018

**Layout:**

Berit Kirk, Horisont Grafisk

**Tryk:**

Lasertryk A/S

**Udgiver:** KOMPETENCEFORSYNINGmidt, Erhvervshus Midtjylland, Åbogade 15, 8200 Aarhus N.

**ISBN:** 97887894 19671

# KOMPETENCEFORSYNINGmidt

KOMPETENCEFORSYNINGmidt er et EU-støttet udviklingsprojekt i Region Midtjylland, der løber fra 2016 til 2021. Projektets mål er at sikre bedre kompetenceforsyning til regionens virksomheder for derigennem at fremme vækst og varig beskæftigelse i regionen. Vejen til bedre kompetenceforsyning går gennem etablering af partnerskaber mellem aktørerne indenfor uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesektorerne, så et bedre samspil mellem de offentlige instanser og virksomhederne udvikles.

Indenfor de tre sektorer tilbydes en lang række indsatser og ydelser, der skal understøtte virksomhedernes konkurrenceevne og arbejdsstyrkens kvalifikationer. Mange af disse indsatser handler netop om kompetenceforsyning, der både dækker over rekruttering af kvalificeret arbejdskraft, om- og opkvalificering af ledere og medarbejdere og udvikling af vækststrategier i virksomhederne.

Men længe har de tre systemer i høj grad levet hver sit liv, og alt for ofte iværksættes indsatser, der overlapper hinanden, ukoordineret og uden langsigtede udviklingsmål. Der er behov for samarbejde på tværs af "siløerne", hvis de offentlige indsatser skal være mere virksomme. Ved at koble de forskellige systemers fagligheder og ekspertise i mødet med virksomhederne er det sigtet, at der skabes bedre sammenhæng mellem virksomhedernes vækst og udviklingsambitioner og bestræbelserne for at løfte kompetenceniveauet i virksomhederne; både på kort og længere sigt.

Projektets indsatser handler altså for det første om at danne en række partnerskaber på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesektorerne (partnerskabsdannelse), og for det andet om at få disse partnerskaber institutionaliseret og i gang med at understøtte kompetenceforsyningen til virksomhederne via indsatser, der i modsætning til tidligere er udarbejdet og implementeret gennem fælles hjælp og samarbejde (partnerskabelse).

Forskere fra CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg Universitet) er tilknyttet KOMPETENCEFORSYNINGmidt som følgeforskere. Følgeforskning handler om at opsamle data og formidle viden om udviklingsprojekter, som kan føres tilbage til projektaktørerne såvel som til et bredere publikum af forskere og praktikere; erfaringer og indsigter skal dokumenteres, diskuteres og relateres til den eksisterende forskning.

Videnformidlingen om KOMPETENCEFORSYNINGmidt leveres blandt andet via fire temahæfter, hvoraf nærværende er det første.

I hæftet gives en overordnet introduktion til projektet, dets idé, røde tråd, organisering og de mange forskellige aktører, der er en del af KOMPETENCEFORSYNINGmidt. Desuden skitserer vi designet for følgeforskningsopgaven og beskriver den rolle og den feedback, som følgeforskningen skal udgøre og levere til projektaktørerne i løbet af projektperioden.

Aalborg, august 2018.

# PROJEKTETS FINANSIERING, STYRING OG ORGANISERING

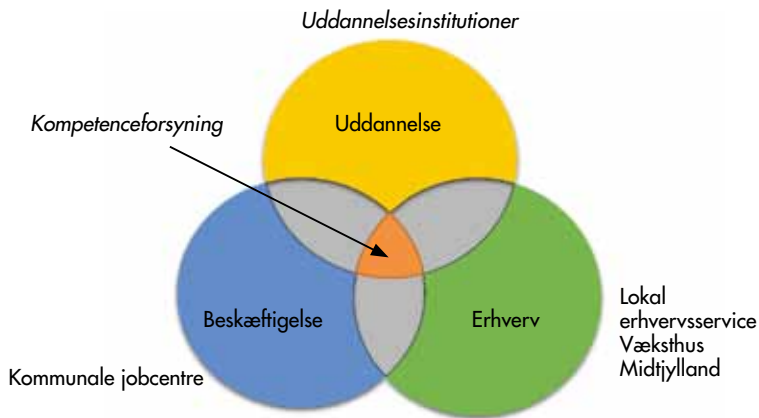
KOMPETENCEFORSYNINGmidt-projektet er et større udviklingsprojekt, der løber over en fem-årig periode. Til projektet bevilges der ca. 22,5 mio. kroner fra EU's strukturfonde. Dertil kommer støtte fra Region Midtjyllands egne udviklingsmidler til erhvervsfremme samt kommunal og statslig medfinansiering. Projektets samlede budgetramme er på 45 mio. kroner.

Projektets finansiering er bygget op af fire delbevillinger, og dermed består projektet i realiteten af fire delprojekter, hvoraf de to første var pilotprojekter, der under ét betegnes som KOMPETENCEFORSYNINGmidt 1.0. De to hovedprojekter, KOMPETENCEFORSYNINGmidt vækstrettet kompetenceudvikling og KOMPETENCEFORSYNINGmidt erhvervsfaglige kompetencer, er bevilget under henholdsvis socialfondens programakse I og IV. De to hovedprojekter betegnes under ét som KOMPETENCEFORSYNINGmidt 2.0.

I mens pilotprojekterne fandt sted i 2016, løber akse I-projektet i 2017–2019 og akse IV-projektet i 2018–2021.

Som beskrevet ovenfor handler KOMPETENCEFORSYNINGmidt om at sikre bedre kompetenceforsyning til virksomhederne gennem koordinering af uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmepolitikken.

*Kompetenceforsyning mellem uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmeområderne.*



<sup>1</sup> Figuren er reproduceret fra <http://www.kompetenceforsyningmidt.dk/om-projektet>

Fokus i KOMPETENCEFORSYNINGmidt 1.0 var derfor at tage de første skridt med henblik på at etablere partnerskaber mellem de tre systemer, i projektet kaldet for LKS (lokalt koordinerende samarbejder). LKS'erne er i udgangspunktet etableret på kommunalt niveau og omfatter de institutioner i kommunen, der arbejder med beskæftigelse, voksen- og erhvervsuddannelse, erhvervs-service og erhvervsfremme. Dvs. jobcentre, erhvervsskoler, VUC & HF, kommunale erhvervsserviceenheder og Væksthus Midtjylland, der ligeledes arbejder med erhvervsfremme i en række kommuner. I enkelte kommuner involverer samarbejdet også repræsentanter fra faglige organisationer (Se Baadsgaard et al (2016) for en grundigere gennemgang af KOMPETENCEFORSYNINGmidt 1.0).

I alt er der dannet 15 LKS'er i hele Region Midtjylland. De fleste LKS'er har både en styregruppe og en konsulentgruppe. I styregruppen sidder ledelsesrepræsentanter fra de tre sektorer, imens der i konsulentgrupperne sidder sagsbehandlere og konsulenter.

Den lokale organisering af LKS'erne følger imidlertid ikke helt samme mønster. Nogle kommuner har valgt at samarbejde på styregruppeniveau (Skanderborg og Odder, Horsens og Hedensted), imens andre har valgt at samarbejde både på styre- og konsulentgruppeniveau (Ikast-Brande og Herning, Norddjurs og Syddjurs). Disse LKS'er fungerer dermed som egentligt sammenlagte LKS'er. I Lemvig, Struer og Holstebro har man ligeledes et sammenlagt LKS men ingen egentlig styregruppe. På Samsø er styre- og konsulentgruppen lagt sammen til én gruppe.

LKS'er i KOMPETENCEFORSYNINGmidt<sup>2</sup>



<sup>2</sup>Kortet er et kort over Region Midtjyllands kommuner og LKS-strukturen i KOMPETENCEFORSYNINGmidt. De gule, røde og grønne områder gengiver de tidligere VEU-centerområder (til og med udgangen af 2018) i regionen.

I nogle kommuner er der ingen relevante hjemmehørende voksenuddannelsesinstitutioner (f.eks. i Skanderborg Kommune), så her dækkes uddannelsesdelen i partnerskabet af den eller de uddannelsesinstitutioner i nabo-kommunerne, som det er mest naturligt at samarbejde med. Imens alle 19 kommuner i Region Midtjylland er med i projektet, har nogle kommuner valgt ikke at være økonomisk partner. Det betyder, at kommunen deltager i projektets indsats og er forpligtet i forhold til projektets delmål og mål, men kommunen modtager ingen EU-støtte.

I og med at projektet involverer forskellige uddannelsesinstitutioner (f.eks. erhvervsskoler og VUC'er) og Væksthus Midtjylland, er der således ved siden af den kommunale søjle også både en statslig og en regional økonomisk søjle i projektet. På den måde forsøger projektet altså ikke alene at samordne forskellige politikområder og skabe bedre og mere langsigtede løsninger for virksomhederne; projektet er også et forsøg på at koordinere indsatsen på tværs af det kommunale, regionale og statslige niveau samt EU-niveauet. Det er på én gang et ambitiøst og innovativt styringsforsøg. Med en henvisning til forvaltningslitteraturen kan vi kalde det et forsøg på at introducere new public governance (NPG) på tværs af politikfelter, der er i stigende grad er multiniveau-regulerede, og en offentlig sektor, der gennem mange år er blevet mere og mere fragmenteret (Torfing og Triantafillou, 2017).

KOMPETENCEFORSYNINGmidt-projektet er udtænkt og planlagt af Region Midtjylland, imens beslutningen om at støtte projektet økonomisk ligger hos det midtjyske væksthforum og Erhvervsstyrelsen. Væksthus Midtjylland er projektoperatør og har altså ansvaret for iværksættelsen og gennemførelsen af projektet herunder indfrielsen af projektets aktivitetsmål og den løbende projektadministration. Uddannelsescenter Holstebro og erhvervsskolerne Mercantec (i Viborg) og Aarhus Tech udgør sammen med Væksthus Midtjylland den overordnede styregruppe (partnergruppe) i projektet. De tre skoler er de tidligere moderinstitutioner i de midtjyske VEU-centre. VEU-centrene var tiltænkt rollen som koordinerende parter i projektet. Imidlertid blev det i forbindelse med tre-partsaftalen om styrket voksen- og efteruddannelse besluttet, at VEU-centrene skulle udfases i løbet af 2018 (Regeringen og Arbejdsmarkedets Parter, 2017). Dermed faldt rollen som koordinerende parter i KOMPETENCEFORSYNINGmidt-projektet tilbage på de tre skoler.

Efter opstartsfasen og etableringen af LKS'erne er de tre partnerskolels rolle at udøve sekretariatsbetjening og lave økonomiopfølgning for LKS'erne i de respektive VEU-områder (der nu kaldes koordinationsområder), herunder også at betjene de virksomheder, der bliver involveret i projektet. Desuden afholdes der jævnligt møde i partnergruppen, hvor der drøftes status og progression for det samlede projekt.

# VÆKSTRETTET KOMPETENCEUDVIKLING OG ERHVERVSFAGLIGE KOMPETENCER

KOMPETENCEFORSYNINGmidt 2.0 består af to delprojekter, der er finansieret af hver sin såkaldte prioriteringsakse under Den Europæiske Socialfond. Den Europæiske Socialfond er én af EU's strukturfonde. Strukturfondenes prioriteringsaksler er i deres essens udtryk for, at man politisk har udpeget nogle forskellige prioriteringsområder, som fondsmidlerne skal investeres i. I den nuværende programperiode (2014–2020) er der identificeret fire forskellige prioriteringsaksler for fondene, hvoraf den første (akse I) handler om iværksætteri og jobskabelse, imens den fjerde (akse IV) handler om erhvervsfaglig og videregående uddannelse (Erhvervsstyrelsen, 2014). Fokus for akse I er at styrke jobskabelsen i små- og mellemstore virksomheder (SMV) gennem vækstrettet kompetenceudvikling. Idéen er, at man kan styrke produktiviteten og jobskabelsen i SMV'erne ved at løfte kompetence-

niveauet for både ansatte og ledere. Derudover er opkvalificering af ledige med henblik på at opfylde virksomhedens arbejdskraftbehov også i fokus.

Kompetenceudviklingsforløb, der støttes under akse I, kan være af kortere eller længere varighed, f.eks. AMU-kurser eller lederuddannelse, men det er afgørende, at de har et vækstrettet fokus. Dermed er det også et krav, at de virksomheder, der indgår i projekter under akse I, er SMV'er med vækstambitioner.

I forbindelse med gennemførelsen af akse I-søjlen i KOMPETENCEFORSYNINGSmidt er det således centralt, at der på de SMV'er, der tilknyttes projektet, sker en kortlægning af kompetencebehovene for både ledere, ansatte og ledige i relation til virksomhedens vækstpotentiale.



De to akser i KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0

	Periode	Virksomheder	Kompetenceudvikling	Personer
Vækstrettet kompetenceudvikling	2017–2019	SMV'er, der har vækstplaner	Alle former for kompetencegivende uddannelse	Ledere, medarbejdere og ledige
Erhvervsfaglige kompetencer	2018–2021	SMV'er	Uddannelse, der fører til minimum faglært niveau	Medarbejdere og ledige

Fokus for strukturfondenes akse IV er at løfte arbejdsstyrkens kompetencer. Grundantagelsen er, at en veludannet arbejdsstyrke er en forudsætning for økonomisk vækst. Gennem en årrække er der imidlertid blevet færre, der vælger at tage en erhvervsfaglig uddannelse i Danmark. Tilmed har erhvervsuddannelserne et relativt højt frafald. Der er derfor brug for nye indsatser, der kan understøtte, at flere løftes til erhvervsfagligt niveau, f.eks. som led i løbende efter- og videreuddannelse.

Samtidig er det også vigtigt, at flere løftes op på videregående niveau, og at der gøres mere for at sikre, at virksomhederne får den kvalificerede arbejdskraft, de har brug for – f.eks. gennem rekruttering af udenlandsk arbejdskraft (Erhvervsstyrelsen, 2014).

I forbindelse med akse IV-søjlen i KOMPETENCEFORSYNINGmid er det således et must, at projektet resulterer i, at der er medarbejdere eller ledige, der påbegynder uddannelsesforløb med henblik på at blive løftet til faglært eller videregående niveau. Virksomheds målgruppen er fortsat SMV'er, men der er i IV-søjlen ingen krav til, at det skal være en vækstvirksomhed.

De to delprojekter er finansieret af hver sin bevilling, og de skal budgetteres særskilt i KOMPETENCEFORSYNINGmid. Det er dog de enkelte LKS'er, der står for at implementere både akse I og akse IV.





# KOMPETENCEFORSYNINGmidts "RØDE TRÅDE" OG AKTIVITETSMÅL

KOMPETENCEFORSYNINGmidt-projektet udspringer af en politisk ambition om at styrke væksten i Region Midtjylland for derigennem at skabe udvikling og arbejdspladser i regionen. Projektet baserer sig på en *kompetencebaseret vækstpolitik*, der betoner, at kvalificeret arbejdskraft og *human kapital* er nøglen til vækst og udvikling i det private erhvervsliv (Region Midtjylland, 2017). På den måde placerer projektet sig i slipstrømmen af række anbefalinger fra både Europa-Kommissionen og OECD, der både identificerer formel uddannelse såvel som voksnes færdigheder og kompetencer som en af fremtidens allervigtigste konkurrenceparametre (Europa-Kommissionen, 2016; OECD, 2017).

Virksomhedernes kompetenceforsyning, det være sig både rekruttering af medarbejdere såvel som ledernes og medarbejdernes om- eller opkvalificering, bliver dermed det afgørende omdrejningspunkt for de grene af den offentlige sektor, der arbejder med beskæftigelse, uddannelse og erhvervsfremme.

I KOMPETENCEFORSYNINGmidt 2.0 skal virksomhedernes kompetenceforsyning understøttes gennem partnerskaber (de såkaldte LKS'er), der skal igangsætte enten vækstrettet kompetenceudvikling (akse I) eller uddannelse på faglært eller videregående niveau (akse IV) i samarbejde med SMV'er i Region Midtjylland.

De to delprojekter er hver især bygget op af en "rød tråd", der illustrerer progressionen mellem de forskellige aktiviteter i projekterne. For hver aktivitet er der desuden

oplistet konkrete aktivitetsmål, der fungerer som succeskriterier for de to projekter.

Via etablering af *partnerskaber* mellem jobcentre, skoler og erhvervsserviceenheder (aktivitet 1) er det sigtet med begge projekter at både forenkle og forbedre den service og de ydelser, den offentlige sektor leverer for at sikre kompetenceforsyningen til virksomhederne. Konkret skal partnerskaberne udarbejde nye modeller for hvordan virksomhederne kontaktes, og hvordan der kan etableres samsesøg, så de tre systemers fagligheder og ekspertise bringes i spil samtidig og på en måde, hvor de komplementerer og ikke kolliderer med hinanden. Som led i aktivitet 1 skal LKS'erne skabe kontakt til mindst 600 virksomheder under akse I, og 900 virksomheder skal opsøges under akse IV.

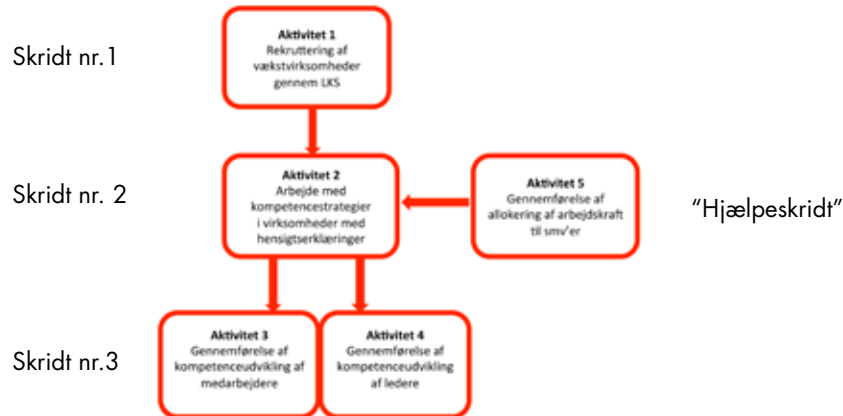
*Sambesøgene* hos eller med virksomhederne (aktivitet 2) skal fokusere på enten programakse I eller IV eller begge dele, dvs. handle om hvordan virksomhedernes vækst kan understøttes gennem kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere, eller om hvordan udvalgte medarbejdere kan blive løftet fra ufaglært til faglært niveau eller højere. Som led i dette arbejde skal LKS-konsulenterne analysere virksomhedernes behov og assistere virksomhederne med at udarbejde kompetencestrategier, der passer til virksomhedernes vækstplaner. I relation til akse IV-projektet bliver en vigtig fase i forbindelse med aktivitet 2 at udarbejde realkompetencevurderinger (RKV) for medarbejdere og ledige med henblik på tilrettelæggelsen af uddannelsesforløb.

For akse I-projektet er det målet, at 150 af de 600 kontaktede virksomheder siger ja til at deltage i projektet, hvilket indebærer, at der igangsættes afdækning af kompetencebehovene i forhold til virksomhedernes vækstplaner. For akse IV-projektet er målet, at 60 virksomheder ud af 900 vil deltage. Dette indebærer, at der igangsættes strategiarbejde i virksomhederne med fokus på RKV og rekruttering af medarbejdere og ledige til erhvervsuddannelser eller videregående forløb.

De konkrete *uddannelsesaktiviteter* udgør aktivitet 3 og 4 i begge projekter. For akse I-projektet er målet, at mindst 500 medarbejdere og 50 ledere skal gennemføre kompetencegivende uddannelse som led i KOMPETENCEFORSYNINGmidt. For akse IV-projektet er målet, at mindst 90 medarbejdere og 30 ledige påbegynder en erhvervsuddannelse for voksne (EUV).

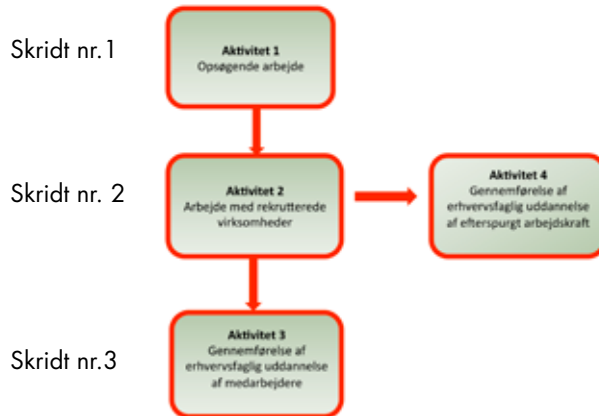
## Den røde tråd 2.0 Vækstrettet kompetenceudvikling

Tre obligatoriske "aktivitetsskridt" for at gennemføre projektet.



Som en ekstra aktivitet (aktivitet 5) kan LKS'erne i forbindelse med akse I arbejde med rekruttering eller fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft til virksomhederne. Det kan f.eks. være udarbejdelse af kampagner eller afholdelse af events med henblik på at tiltrække specialiseret arbejdskraft, men det kan også være igangsættelse af uddannelsesaktiviteter for ledige målrettet konkrete virksomheder. Målet er, at mindst 15 virksomheder deltager i projektets aktivitet 5.

**Den røde tråd 2.0** *Erhvervsfaglige kompetencer*  
*Tre obligatoriske "aktivitetsskridt" for at gennemføre projektet.*



# CARMA's FØLGEFORSKNING

CARMA's følgeforskning drejer sig om at følge KOMPETENCEFORSYNINGmidt med analytiske og metodefaglige optikker og på den baggrund levere viden og input til både projektpartnere og en bredere kreds af forskere og praktikere, der interesserer sig for grænsekrydsende samarbejde i den offentlige sektor.

Erfaringer fra KOMPETENCEFORSYNINGmidt kan dermed få landspolitisk betydning for fremtidige reformer af indsatserne på arbejdsmarkedet.

Hvordan LKS'erne dannes, samarbejder og laver partnerskabelse er nogle af de grundlæggende spørgsmål, som CARMA vil forfølge. Vi analyserer hvilke aktører, der involverer sig i samarbejdet og hvem, der er fraværende. Og om det overhovedet er muligt at samarbejde på tværs af tre systemer, der til stadighed er underlagt hver sine styringslogikker og performancekrav? Der er tale om en afdækning af betingelserne – både muligheder og udfordringer – for, at forskellige aktører og systemer kan arbejde sammen om kompetencebaseret vækst.

Slår engagementet ud i samskabte indsatser, og hvilken rolle og betydning har konsulenter og ledelse? Hvordan udformes samsesøg, og kan LKS'erne lykkes med at nå ud til flere virksomheder og lave mere langsigtet og strategisk uddannelsesplanlægning? Er partnerskabelse den direkte vej til at understøtte mere kompetencebaseret vækst?

Forskningsspørgsmålene besvares hverken nemt eller

hurtigt. Det kræver grundige studier i marken, der følger projektet både i dybden og over tid. CARMA har i dialog med Væksthus Midtjylland udpeget LKS'erne i Ringkøbing-Skjern, Randers og Skanderborg kommuner som cases i følgeforskningen.

I forbindelse med akse IV-projektet vil endnu en case blive udpeget. Ambitionen er, at gunstige såvel som formodet mindre gunstige betingelser for partnerskabelse skal afdækkes.

Følgeforskningen skal undersøge og vurdere, om der er progression i samarbejdet, eller om barrierer blokerer for partnerskabelsen. Det er dog ikke CARMA's opgave at vurdere, om KOMPETENCEFORSYNINGmidt når de udstukne aktivitetsmål som f.eks. 600 virksomhedsbesøg eller 500 efteruddannelsesforløb. Det er heller ikke en evaluering af de aktører og institutioner, der involverer sig, som CARMA laver. Følgeforskningen har ikke til formål at "pege fingre" men at uddrage en fælles erfaringslære og påpege fremmende og hæmmende betingelser for samarbejde.

I stedet for evalueringsmål opererer følgeforskningen med en analyseramme, der indeholder forskellige udviklingstrin for partnerskabelse. Vi ser det som et kontinuum, der går fra "kantinen" (som det mest løse samarbejde) over "klubben" (som stærkere koordinerende samarbejde) til "kompagniet" (som det mest forpligtigende og gensidige samarbejde) (Se Jørgensen et al (2018) for en uddybning af følgeforskningens forskningsdesign og analyseramme).

I afrapporteringen vil de udvalgte cases blive vurderet i forhold til analyserammen, ligesom det vil blive indkredset, hvilke mekanismer, der ligger bag succesfuld integration og partnerskabelse.

CARMA's følgeforskning skal også levere forskningsmæssige bidrag til den videnskabelige litteratur om styring og ledelse (governance) i den offentlige sektor. Diskussioner om new public management og mulige alternativer hertil står p.t. meget centralt, og KOMPETENCEFORSYNING midt er i den forbindelse et interessant laboratorium. Kan det overhovedet lade sig gøre at udvikle og implementere langsigtede politikker, der går på tværs af forskellige forvaltningsled og policyområder, der fortsat er styret vertikalt med fokus på kortsigtede resultat- og performance mål? Og kan der på tværs af sektorerne koordineres og samarbejdes på forpligtende vis, uden at den nuværende performancestyring ændres?

CARMA følger partnerskabelsen nøje, er med når konsulenterne mødes på tværs af systemerne, når der koordineres og udveksles erfaringer og gode idéer, og når konflikter kommer til udtryk. Der samles løbende oplysninger ind, laves observationer og foretages interviews. Derfra foretages der sammenfatninger og sammenskrivninger. CARMA er også med ved konferencer og seminarer, der afholdes i de udvalgte LKS-kredse. Men CARMA er ikke proceskonsulenter; vi udfører følgeforskning med 35 års erfaring som afsæt.



Baadsgaard, K., Jørgensen, H., Lassen, M. og Larsen, F. (2016) Partnerskaber i støbeskeen: Uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervspolitisk samarbejde om kompetenceudviklingsindsatser overfor virksomhederne, Aalborg: CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg Universitet).

Erhvervsstyrelsen (2014) Den Europæiske Regionalfond og Den Europæiske Socialfond – få overblik over mulighederne i 2014–2020. (Hentet fra [https://regionalt.erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/faa\\_overblik\\_strukturfonde\\_14\\_20.pdf](https://regionalt.erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/faa_overblik_strukturfonde_14_20.pdf))

Europa-Kommissionen (2016) MEDDELELSE FRA KOMMISSIONEN: EN NY DAGSORDEN FOR FÆRDIGHEDER I EUROPA: En fælles indsats for at styrke den menneskelige kapital, beskæftigelsesegnethed og konkurrenceevnen, COM(2016) 381 final.

Jørgensen, H., Baadsgaard, K., Klindt, M.P. og Lassen, M. (2018) Fra partnerskaber til partnerskabse: Grundlagspapir for følgeforskningen til KOMPETENCEFORSYNINGmidt 2.0, Aalborg: CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg Universitet).  
OECD (2017) OECD Skills Outlook 2017: Skills and Global Value Chains, Paris: OECD.

Regeringen og Arbejdsmarkedets Parter (2017) Trepartsaftale om styrket og mere fleksibel voksen-, efter- og videreuddannelse (2018–2021). (Hentet fra <https://uvm.dk/trepart/trepart-om-voksen-og-efteruddannelse/aftalens-maalsaetninger>)

Region Midtjylland (2017) Kompetencer til Vækst: Regionalt kompetenceudviklingsprogram 2017-19, Viborg: Region Midtjylland.

Torfig, J. og Triantafyllou, P., red. (2017) New Public Governance på dansk, København: Akademisk Forlag.



---

KOMPETENCEFORSYNINGmidt, Erhvervshus Midtjylland, Åbogade 15, 8200 Aarhus N.