

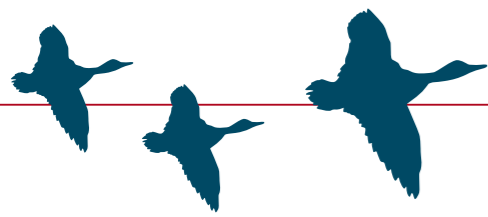
Når den store virksomheds arbejdskraft skal forplantes til lokale kraftcentre



JobInVest

Fra industri til service – en lokal model

En beskrivelse af en succesfuld samarbejdsmodel mellem de lokale aktører på arbejdsmarkedet, virksomheder og ansatte.



Indholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Viden om vækst | 3 |
| Konklusion | 4 |
| Fra idé til projekt | 6 |
| Sagen, personerne og fagligheden | 7 |
| Anbefalinger vedrørende projektmodning | 11 |
| Etablering af netværket | 12 |
| Første netværksmøde | 14 |
| De første transformationer i Billund området i 1950'erne | 14 |
| Efterbehandling og opfølgning | 16 |
| Andet netværksmøde | 17 |
| Handlings- og tidsplaner | 19 |
| Anbefalinger vedrørende etablering af netværk | 19 |
| Udvikling af værktøj til kompetenceafklaring | 20 |
| Netværksmedlemmerne i arbejdstøjet | 20 |
| Beskrivelse af værktøjet til kompetenceafklaring | 21 |
| Refleksioner vedr. overgangen fra industri til service | 24 |
| Anbefalinger vedr. netværksmedlemmernes opgavevaretagelse | 25 |
| Mødet med brugerne | 26 |
| Anbefalinger vedr. mødet med brugerne | 32 |
| Projektforlængelse og udvidelse af netværket | 34 |
| "Et område hvor erhvervsstrukturen ændres over en nat" | 34 |
| De nye aktører | 35 |
| Erfaringer med "kompetencegab" | 36 |
| Afdækket kompetencegab | 36 |
| Projektdeltagere og resultater | 38 |
| Netværksgruppen af virksomheder og arbejdsmarkedsaktører | 39 |
| Arbejdsgruppemedlemmer (projektteam) | 39 |
| Task-Force | 39 |

Viden om vækst

Nærværende publikation er lavet for at formidle, hvordan en effektiv samarbejdsmodel blandt lokale virksomheder og aktører på arbejdsmarkedet kan skabe solidt grundlag for omfordeling af arbejdskraft fra industri til service.

Det konkrete projekt tager udgangspunkt i LEGO Koncernen som afgiver af industriel arbejdskraft og de eksisterende servicevirksomheder i Billund som modtager af "omskolet" arbejdskraft.

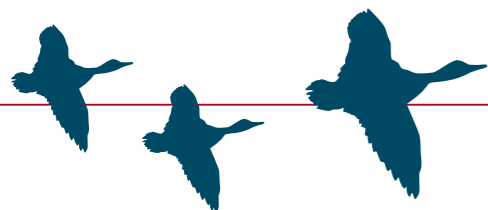
Projektet "Fra industri til service" handler dels om "Du har den arbejdskraft jeg skal bruge" og dernæst mere grundlæggende om "hvordan kan vi afdække, udbygge og klargøre den eksisterende arbejdskrafts kompetencer" til den kommende efterspørgsel.

Anbefalingerne henvender sig primært til netværksdannere og opinionsdannere i forbindelse med lignende processer, hvor den store virksomheds arbejdskraft skal forplantes til lokale kraftcentre. Vi har derfor valgt, at gengive vores overvejelser og anbefalinger kronologisk i forhold til projektets forskellige faser og aktiviteter. Det vil derfor også blive demonstreret, hvordan vi har måttet ændre og prøve igen nogle gange gennem projektet. Denne fleksibilitet opfatter vi som meget væsentlig.

Hovedparten af materialet i hæftet er redigeret primo 2007, som et element i afslutningen af det socialfondsprojekt, der har udgjort projektets grundlæggende finansiering. Billund Kommune har efterfølgende støttet en forlængelse af projektet, og aktiviteterne i den del af projektet er videregivet i de afsluttende afsnit.

Der er gennem projektet udarbejdet en række spændende værktøjer og metoder til kompetenceafklaring. En nærmere beskrivelse af disse værktøjer og metoder kan findes på projektets hjemmeside www.socialfonden.dk eller ved kontakt til JobInVest.

Projektteamet for "FITS": Fra industri til service – en lokal model.



Konklusion

Projektet blev startet med udgangspunkt i en situation, hvor der var 450 ledige medlemmer hos 3F i Billund området, og LEGO Koncernen fortalte åbent om risikoen for yderligere fyringer som følge af produktionsomlægninger.

Parallellen mellem Billund områdets situation, og en generel tendens i samfundet var tydelig: Den traditionelle industriproduktion stod overfor at blive reduceret og erstattes af en øget beskæftigelse inden for serviceområdet.

Den øgede beskæftigelse inden for service forventedes i Billund området især at skulle ske hos de deltagende servicevirksomheder Billund Airport, Legoland og Lalandia. Senere i projektet er Billund Kommune også indtrådt i projektet som servicevirksomhed, med en række aktuelle jobåbninger inden for social- og sundhedsområdet.

Ideen var at medvirke til en smidig overgang fra industri til service med direkte inddragelse af de væsentlige lokale virksomheder og institutioner, som den "krumtap" der drev projektet.

De involverede organisationer og personer skulle kunne se en direkte og betydelig gevinst ved deltagelsen. I dette tilfælde ønskede LEGO Koncernen at påtage sig et socialt ansvar som afgivere af arbejdskraft, og de deltagende servicevirksomheder motivation var: "Du har den arbejdskraft, jeg skal bruge".

Gennem projektet er der blevet etableret et tæt samarbejde i netværksgruppen bestående af fagbevægelse, kommunen, erhvervs-skole og rækken af deltagende virksomheder.

Lighedspunkterne i gruppen, der har arbejdet med "FITS", har været HR-tilgangen. Alle personer, der har været aktivt involveret i projektet har haft en HR- baggrund, dvs. de har arbejdet med Human Ressource enten som fagforeningsfolk, undervisere, vejledere, konsulenter eller personaleansvarlige.

Samtidig med, at der har været motiver, der gik i flere retninger, har der været denne samlende faglighed, og fokus på, at se problemstillingen som en opgave om at tilpasse nogle kompetencer således at den samme arbejdskraft, som før varetog arbejdsopgaver inden for "industrien", kunne og skulle varetage opgaverne inden for "serviceområdet".

Gennem projektet er der udviklet en række værktøjer til at hjælpe med en smidig omstilling fra industri til service når det omhandler kompetencekravene til personalet.

Disse værktøjer er først og fremmest et værktøj til kompetenceafklaring, der har givet den enkelte industriarbejder mulighed for at se, i hvilken udstrækning de erhvervede industrikompetencer matchede kompetencekravet for konkrete jobs hos servicevirksomhederne.

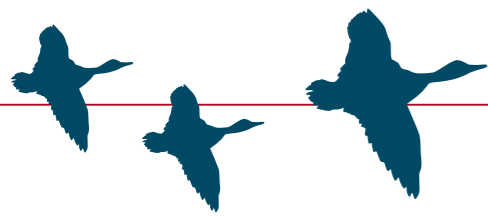
Herudover har den enkelte deltager i projektet kunnet se de uddannelses- og kursusmuligheder, der kunne bygge bro mellem de nuværende kompetencer og de kompetencekrav, der var for jobbene inden for serviceområdet.

Værktøjet til kompetenceafklaring har været integreret i et kursusforløb af en uges varighed under overskriften: Fra industri til service – en lokal model.

I forbindelse med kursusforløbene har deltagerne besøgt de lokale servicevirksomheder, og der har således været mulighed for at få "syn for sagen" og en givtig dialog med ledere og medarbejdere hos servicevirksomhederne.

Gennem projektet er mere end 1000 personer blevet præsenteret for udfordringerne i forbindelse med overgangen fra industri til service, og mere end 500 personer er blevet kompetenceafklaret gennem uge kurset og anvendelsen af værktøjet til kompetenceafklaring.

Erfaringerne fra projektet er, at det er meget perspektivrigt direkte at inddrage virksomhederne i arbejdsmarkedstiltag, og projektet har givet en bestyrket tro på, at en stor del af de personer, der i dag er beskæftigede inden for industrien, vil og kan påtage sig udfordringerne inden for den voksende servicebranche.



Fra idé til projekt

Der kan være langt fra tanke til handling. Sagt med andre ord er det en krævende proces at bygge bro fra den løse idé til det konkrete projekt, der lader sig realisere.

Til trods for at processen fra tanke til handling er den achilleshæl, der i allerflest tilfælde får projekterne til at grundstøde, er det et af de dårligst beskrevne emner inden for projektorganisering og projektledelse. Det sidste skyldes flere forhold: Det er enklere, at beskrive analytiske end kreative processer. Det er sjældent, der analyseres på ikke realiserede ideer. Sidst men ikke mindst, får de realiserede projekter hurtigt tilknyttet en "projektstory" omkring tilblivelsen, der netop tjener til at skabe klarhed og overblik og derfor ikke er særlig tro omkring de ofte mange og mere spredte forsøg på at gøre en bestemt idé til et projekt.

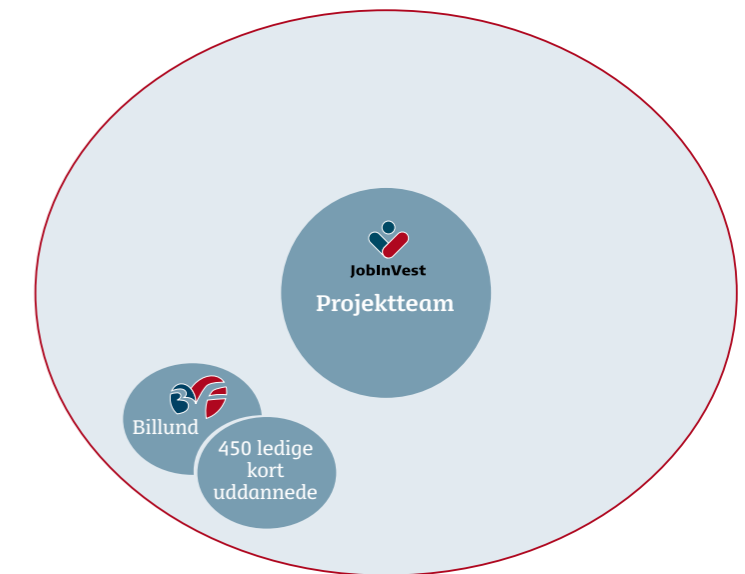
Vi opfatter i denne sammenhæng et projekt, som karakteriseret ved:

- Opgaven har en midlertidig karakter, og organiseres på tværs af en eller flere organisationer.
- De overordnede rammer er fastlagt hvad angår indhold, tid og økonomi.
- Der foreligger en løsning på finansieringen, der muliggør realisering af projektet.
- De væsentlige organisationer og personer har indvilliget i deltagelse i projektet.

Formålet med denne publikation er at beskrive god praksis, når det gælder direkte involvering af virksomheder i arbejdsmarkedstiltag. Vi finder det væsentligt at udarbejde en god projektstory, da det er med til at give projektet en identitet, og medvirker til at ideen kan kommunikeres enkelt og med appel til de berørte grupper.

Da hensigten er at vejlede vedr. projektmodningsfasen medtager vi i denne publikation en række "mellemsgregninger", når vi beskriver projektet.

Sagen, personerne og fagligheden



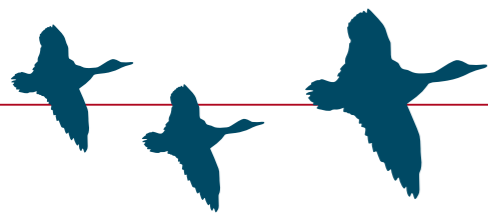
SAGEN KORT

Der er 450 ledige medlemmer hos 3F i Billund området, da LEGO Koncernen varsler yderligere massive nedskæringer blandt de ansatte som følge af produktionsomlægninger og flytning af arbejde til udlandet. Situationen kræver konkret handling for at bevare væksten i Billund.

Vi havde i forhold til projektet en "væsentlig" sag om end på en ærgerlig baggrund. Der var behov for initiativer.

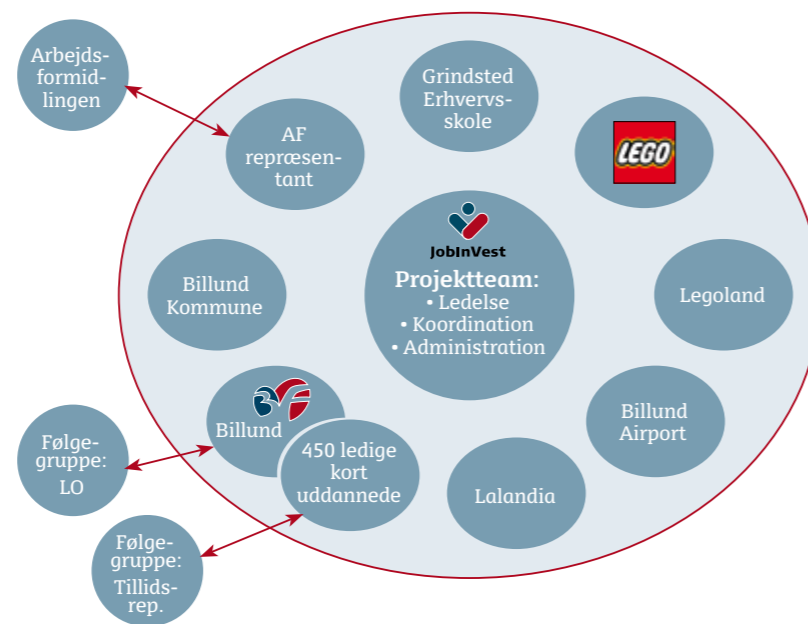
Vi havde måske så væsentlig en sag, at det forenklet kun havde været et spørgsmål om tid, før sagen var blevet tildelt en rolle som kilde til handling af en netværksgruppe. Denne gruppe kunne bestå af, og være igangsat af en række andre, end de faktiske initiativtagere til projektet, hvilket bl.a. også landspolitikerens udmeldinger har indikeret. Det er også en følge af dette, at for at være en god initiativtager til et projekt, må man have evnen til hurtigt at identificere begivenheder og aktører, samt tage relevante initiativer i forhold til dette.

Vi havde en væsentlig sag, men denne skal tilføjes en tolkning og blive "ide-båret". I denne sammenhæng var det koblingen mellem en generel samfundsudvikling fra industri til service og muligheden for i et lokalt område, at få de væsentlige lokale virksomheder til at arbejde tæt sammen omkring et arbejdsmarkedstiltag. Sagen kan med tilføjelse af tolkning og idé beskrives som omstående:



- LEGO Koncernens betydning som egnens største arbejdsplads er indiskutabel
- Ændringer i LEGO Koncernens strategiske situation er åbenbar
- Parallellen mellem Billund områdets situation, og en generel tendens i samfundet er tydelig: Den traditionelle industriproduktion reduceres og erstattes af en øget beskæftigelse inden for serviceområdet, hvilket i Billund området især forventes at ske hos virksomheder som Billund Airport, Legoland og Lalandias nye investeringsprojekt inden for oplevelsesøkonomien.
- Det er sandsynligt, at serviceområdet kræver nogle andre kompetencer hos medarbejderne, end den traditionelle industriproduktion.

Ud fra ovenstående ramme intensiverede vi arbejdet med at udvikle ideen til et projekt, og inddrog en række yderligere aktører i projektet, som samlet kom til at bestå af nedenstående gruppe:



Projektet blev udviklet inden for et lille netværk, der så blev udvidet gennem "knopskydning" og målrettet networking indtil et punkt, hvor det blev nødvendigt at sætte en grænse. Udover ovenstående har en række virksomheder og organisationer været ad-hoc tilknyttet projektet.

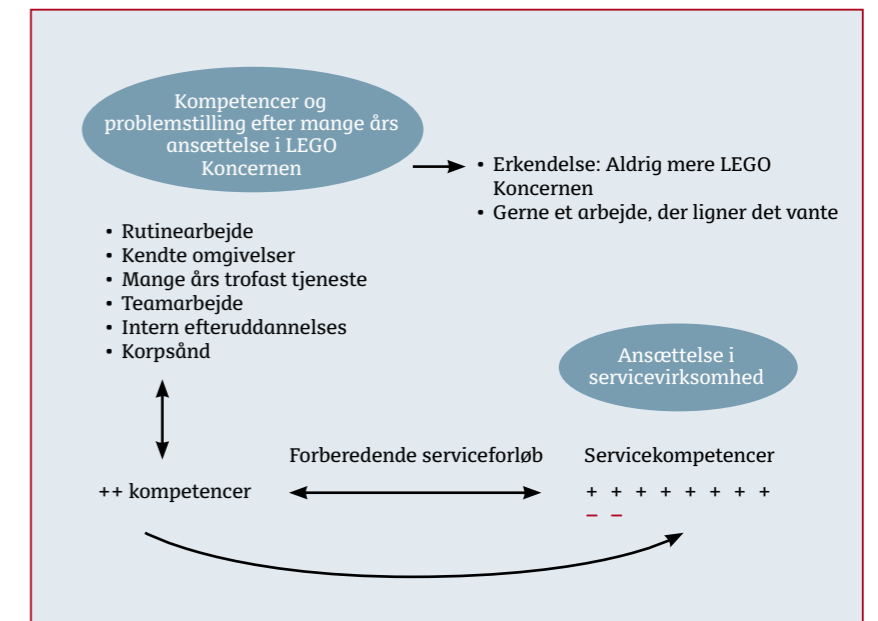
Personerne

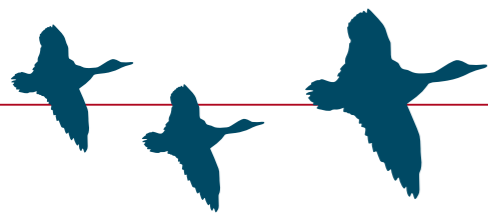
Projektet startede med en væsentlig sag, men udgangspunktet for alle forandringer og projekter er dog handlinger hos nogle personer, der vil noget, og de har hver især deres motiver og verdensforståelse, der ligger bag ønsket om handling.

Et projekt, der overlever processen fra idé til realisation, skal efter vores overbevisning kunne klare begge tilgange: Der skal være en "sag", og der skal være nogle personer, der brænder for sagen.

Fagligheden

Lighedspunkterne i gruppen, der har arbejdet med "FITS" har været HR-tilgangen. Alle personer, der har været aktiv involveret i projektet har haft en HR- baggrund, dvs. de har arbejde med Human Ressource enten som fagforeningsfolk, undervisere, vejledere, konsulenter eller personaleansvarlige. Samtidig med, at der har været motiver, der gik i flere retninger, har der været denne samlende faglighed, og fokus på, at se problemstillingen som en opgave om at tilpasse/ udvikle nogle kompetencer. Tilpasse/ udvikle nogle kompetencer således, at den samme arbejdskraft som før varetog arbejdsopgaver inden for "industrien" kan og skal varetage opgaverne inden for "serviceområdet". Ved præsentationer af projektet har det været illustreret således:





Den faglige idé har været at medvirke til en smidig overgang fra industri til service med direkte inddragelse af de væsentlige lokale virksomheder og institutioner, som den "krumtap" der drev projektet. Ved præsentationer af projektet blev det beskrevet således:

HVAD GÅR PROJEKTET UD PÅ?

- Identificere overførbare kompetencer fra industri til service.
 - Afdække industrikompetencer.
 - Jobprofiler og kompetencekrav i servicevirksomheder.
- Vejlede og kompetenceudvikle medarbejdere med hovedvægt på skift fra industri til service.
 - Bevidstgøre medarbejdere om overførbare kompetencer.
 - Bevidstgøre medarbejdere om forskelle og ligheder mellem industri og service.

På planlægningsstadiet blev alle disse tanker sammenfattet til en enkel seriel projektplan, der skulle danne ledetråden for projektledelsen:

PROJEKTETS HOVEDINDHOLD OG -FASER

| | 2005 | | | | 2006 | | | | | | | | | | | | 2007 | | | |
|--|------|----|----|----|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------|---|---|---|
| | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Etablering Netværk Projektteam | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GAB Analyser Industrikompetencer Servicekompetencer | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Udvikling og afprøvning af forberedende serviceforløb | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Implementering af serviceforløb, logistik og driftsmodeller | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Dokumentation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

Anbefalinger vedrørende projektmodning

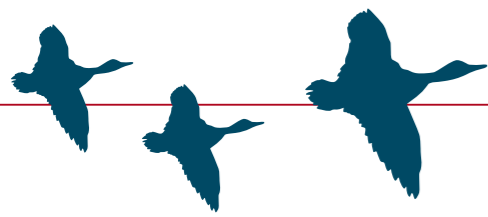
Sidder du med en idé, og ønsker at udvikle denne til et projekt, er nogle af de væsentligste forhold efter vore erfaringer i projektgruppen:

- Der skal altid være en "sag" samt personer, der "brænder" for projektet
- Sagen eller ideen skal kunne kommunikeres enkelt og med appel til de berørte grupper
- Projektet skal kunne "landes" i nogle rammer, der muliggør økonomiske og organisatoriske ressourcer til succesfuldt at kunne gennemføres
- De involverede organisationer og personer skal kunne se en direkte og betydelig gevinst ved deltagelsen. I dette tilfælde: "Du har den arbejdskraft, jeg skal bruge".

Muligheden for at gøre en løs idé til et konkret projekt, dvs. få lagt et spor, så ideen kan realiseres, er tilstede når ovenstående forudsætninger er opfyldt. I tilknytning hertil, er der en stor opgave i at sælge ideen til de relevante personer - "netværke" med et moderne ord - for at finde organisationer og personer der kan fremme projektet. Endelig er der opgaven med at konkretisere de løse ideer til et sammenhængende og velbeskrevet projekt.

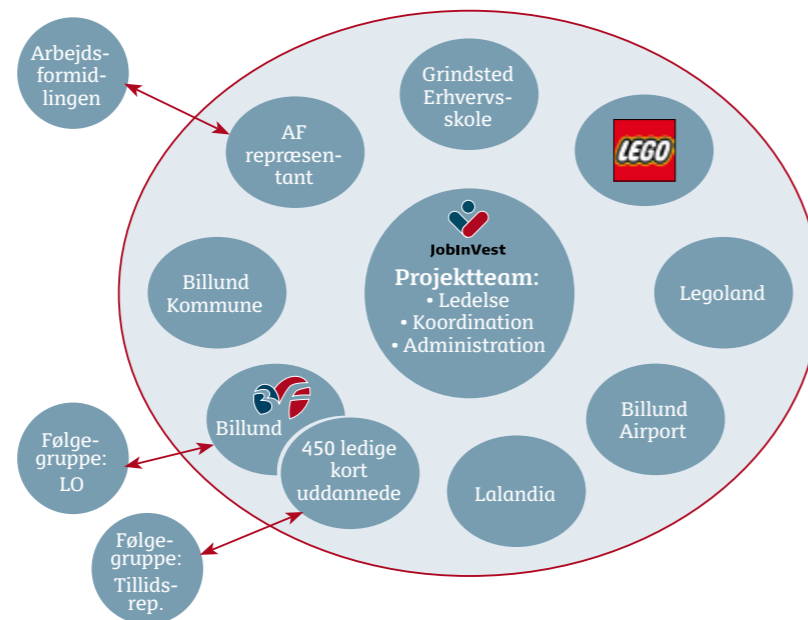
Nogle af de praktiske tiltag i "FITS" projektets tidligere stadie, og en fremgangsmåde som vi gerne vil anbefale som god praksis er:

- Megen, tidlig og gentagen dialog mellem projektets væsentligste aktører
- Hurtig tilknytning af en professionel projektleder organisation
- Opbygning af en hensigtsmæssig projektstory og ramme
- Brug af netværk. Projektet er startet inden for et uformelt netværk, der bevidst og målrettet er udvidet til de relevante organisationer og personer, der skønnedes at kunne fremme projektets gennemførelse.



Etablering af netværket

Netværket består i dette projekt af to grupperinger: Et mindre projektteam – dvs. arbejdsgruppen med de gennemførende konsulenter, samt netværksgruppen bestående af virksomheder og arbejdsmarkedsaktører, som det er projektets eksplicite opgave at skabe netværk inden for. Netværket er i projektet blevet visualiseret som nedenstående:



Enkelt formuleret er projektteamet – organiseringen af denne, og samarbejdet i denne arbejdsgruppe – hele tiden underlagt opgaven, at skabe netværk blandt virksomheder og arbejdsmarkedsaktører og selvfølgelig gennemføre de konkrete opgaver i projekter vedr. udvikling, kursusgennemførelse etc. i samarbejde med netværksgruppen.

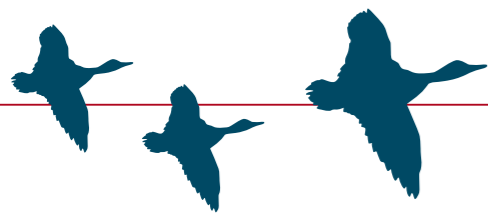
Dette afsnit handler om opgaven med at etablere det store netværk, så at sige opgaverne i "forlokalet" – overfor arbejdsgruppens målgruppe. Der er også sket noget i "baglokalet" dvs. en vanlig gruppedannelsesproces i projektteamet.

Netværk har været et centralt begreb i dette projekt. Hurtigt opstod behovet for at danne et klart overblik omkring, hvad vi opfattede som udviklingsfaserne i et netværk – dvs. netværkets styrke i forhold til at kunne løse arbejdsmarkeds-problemstillinger. Vi kom frem til dette kontinuum som et praktisk "måleredskab" for netværkets styrke:



Projektet er startet inden for et lille uformelt netværk, og er bevidst og målrettet udvidet til de relevante organisationer og personer, der skønnedes at kunne fremme projektets gennemførelse. De to første faser – fra tanken om et netværk til konkrete tilsagn om netværksdeltagelse – fandt i dette tilfælde sted i forbindelse med udformning af ansøgningen til Socialfonden. Denne fase blev gennemført ved en række individuelle møder, dvs. kun initiativtagerne havde kontakt til alle "deltagerne" i netværket. Med etablering af netværket formulerede arbejdsgruppen således også opgaven, som at få netværket til at blive virkeligt – dvs. andet end en konstruktion på papiret – at få netværket til at blive givende i forhold til den enkeltes arbejdsopgaver og i forhold til løsningen af de arbejdsmarkeds-problemstillinger, der var udgangspunktet for projektet.

I projektteamet var vi meget opmærksomme på, og det opfatter vi som en væsentlig anbefaling, at rigtig mange overvejelser og tanker foreløbigt kun var sket arbejdsgruppemedlemmerne i mellem. Opgaven var på dette tidspunkt at balancere mellem at tage nødvendigt initiativ og lederskab (for projektets skyld, men også for at opfylde forventninger hos projektets målgruppe) og så lade de modningsprocesser omkring projektets formål og aktiviteter foregå blandt netværksmedlemmerne, der er nødvendige for, at den enkelte netværksdeltager, og netværket som helhed, opfatter projektet som deres.



Første netværksmøde

Al procesudvikling er afhængig af en god start.

SAGEN KORT

Der er 450 ledige medlemmer hos 3F i Billund området, da LEGO Koncernen varsler yderligere massive nedskæringer blandt de ansatte som følge af produktionsomlægninger og flytning af arbejde til udlandet. Situationen kræver konkret handling for at bevare væksten i Billund.

Parallellen mellem Billund områdets situation, og en generel tendens i samfundet var tydelig: Den traditionelle industriproduktion reduceres og erstattes af en øget beskæftigelse inden for serviceområdet.

De første transformationer i Billund området i 1950'erne

Ret hurtigt opstod den tanke, at transformationen fra en fase til en anden jo ikke skete for første gang i dette område. Det var sket tidligere for ikke så længe siden, nemlig i 50'erne og 60'erne da egnens store andel af gårdmænd, husmænd og landarbejdere måtte forlade deres gårde, eller i hvert tilfælde opgive at lade landbruget være deres primære erhverv, og søge ind til de hastigt voksende industrivirksomheder. I dette område netop til en virksomhed som LEGO Koncernen, der var en meget stor kvindearbejdsplads, og f.eks. Grindstedværket, slagteriet m.m. – Mor er på LEGO, og far er på Grindstedværket, var det typiske svar ungerne kunne give, når voksne spurgte, - nå, hvad laver dine forældre så?

Hele denne transformation, og det endda sammenholdt med at kvinderne kom ud på arbejdsmarkedet i denne periode, skete uden nogen ledighed og med en generel velstandsstigning for de berørte. Menneskeligt og socialt i forhold til familiemønstre m.m. må det have været en enorm forandring at gå fra at være selvstændig landmand til at være industriarbejder og nu med en udearbejdende hustru. Transformationen skete dog med en generel tiltro til udviklingen, og industrivirksomhederne opsugede al den ledige arbejdskraft fra landbruget.

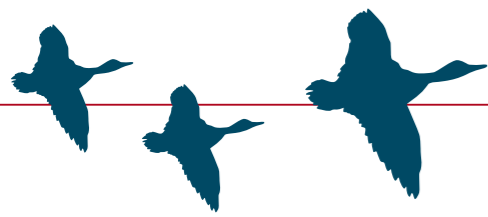
Denne på mange måder optimistiske ramme ville vi gerne lade første netværksmøde foregå i. Det hele var endda sket i "mandsminde", eller som det skulle falde sig i "Karensminde". Karensminde – Grindsted egnens landbrugsmuseum - blev valgt som lokalitet for første netværksmøde, og der var indlagt rundvisning og foredrag ved den tilknyttede historiker. Formålet med mødet var at skabe fælles fodslaw og ejerskab til projektet.



Under første netværksmøde præsenterede deltagerne sig overfor hinanden, og projektet blev mere indgående beskrevet. Herudover havde vi en brain-storming proces omkring projektet. Oplægget til brain-storming indeholdt en del struktur idet projektets slutmål, tidsramme og visse hovedaktiviteter på forhånd var fastlagt. Formålet med denne proces var at begynde på den udviklingsfase i netværksdannelsen, hvor deltagerne definerede formål og aktiviteter. Brain-stormingen foretog vi via en moderationstavle, og punkterne blev i afskrift:

- Struktur og medarbejderkompetence
- Sæson
- Servicebureau
- Hvornår er vi i mål – resultatkrav
- Udjævning af personaleresurser i forbindelse med sæsonudsving
- Model
- Netværk efter projektet
- Servicemedarbejderprofiler
- Inddragelse af ordinært uddannelsessystem
- Sammenhæng mellem en kommunal personaleudvikling
- Være med til at præge udviklingen
- Fælles/forskellige behov. Sæsoner og profiler
- Turisme/destination/samarbejde

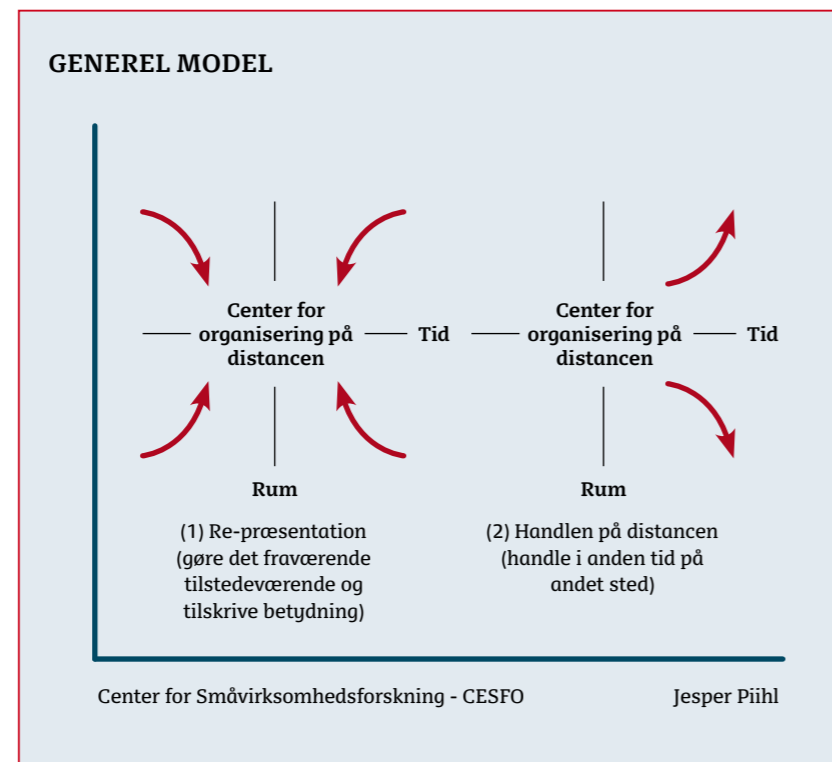
Som det ses af punkterne var vi allerede på første netværksmøde dejligt langt inde i den konkrete problemstilling f.eks. ved at tale om mandskabsbehov, sæson osv. Der var enighed om, at vi havde et godt møde, dog med en fælles forståelse af, at det skulle tydeliggøres hvad resultatkravene var til projektet, og skabes en fælles forståelse af hvornår vi var i mål. Disse succeskriterier var projektteamet naturligt meget interesseret i at få fastlagt fra netværksgruppen. Det skulle også vise sig, at ikke alle netværksdeltagerne havde et klart og tydeligt billede af projektets konkrete aktiviteter, når de kom "hjem" og sad med de daglige gøremål, og skulle have projektet til at klinge ind med denne dagligdag.



Efterbehandling og opfølgning

Forskellige individuelle kontakter mellem projektteam medlemmer og deltagere i netværket tydeliggjorde det skisma, at der var stor generel opbakning til projektet, men usikkerhed om projektets konkrete aktiviteter og fordele for den enkelte deltagende organisation. Der var behov for at skære projektet til – hugge en hæl og klippe en tå – og komme i en meget konkret dialog med de enkelte netværksmedlemmer.

Når vi i projektteamet diskuterede sådanne problemstillinger havde vi stor nytte af en teoretisk referenceramme skabt af Jesper Piihl, ph.d og adjunkt ved Syddansk Universitet:



Jesper Piihl ser forandringsledelse som ”koordinering af begivenheder på distancen”, og vi har brugt modellen og referencerammen til at afklare om vi: 1) forstår problemet tilstrækkelig – det være sig virksomhedernes dagligdag, ledighedsproblematikken, forskellene på industri og service etc. og 2) har de rigtige forslag til aktiviteter og handlinger i bredeste betydning.

Jesper Piihl benævner ”pilene” såkaldte mobiler, hvor dette projekt hovedsageligt blev igangsat ud fra det aktuelt høje ledighedstal i Billund området som mobile for forståelsen af situationen (re-præsentation) og projektteamet som centeret for organisering på distancen,

der sætter det ene eller andet initiativ af sted som mobile. (Dette er bogens overordnede synsvinkel. I en bredere optik, kan man se hele netværket som centeret for organisering på distancen).

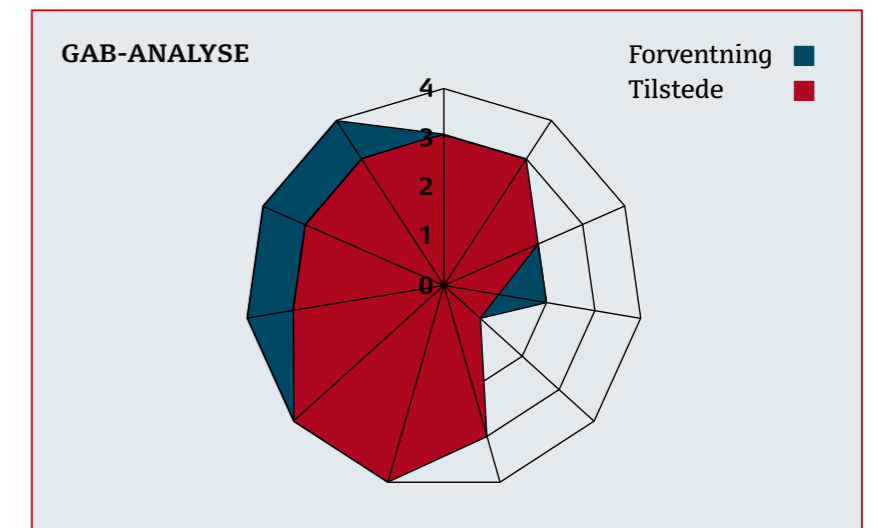
Forlader vi denne teoretiske refleksion stod vi altså i en situation, hvor vores projektansøgning og præsentation på første netværksmøde øjensynligt ikke var tilstrækkelig konkret hvad angik initiativerne i projektet.

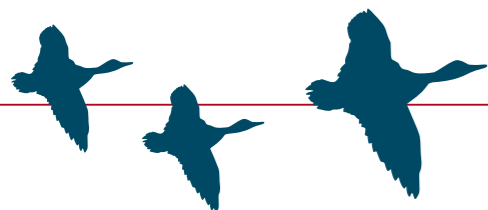
Vores løsning på problemet var en rundtur til netværksmedlemmerne. Det nye oplæg var at kompetenceafklare en række personer i forhold til nogle få udvalgte jobtyper.

Skitsetegningen til en oversigt omkring jobtyperne, og en model for kompetenceafklaring blev udviklet i et ping-pong mellem projektteamet og netværksmedlemmerne. Denne fremgangsmåde blev endelig besluttet på andet netværksmøde.

Andet netværksmøde

Under andet netværksmøde var indstillingen hos alle, at nu skulle vi være konkrete. Det væsentlige indhold var projektteamets præsentation af en kompetencemodel, hvor udgangspunktet efter megen sondering blev en model udarbejdet af Center for Uddannelsesplanlægning hos Teknologisk Institut. Denne model oplevedes som operationel og meget illustrativ, når det gælder beskrivelsen af den enkelte persons ”match” i forhold til et konkret job.





Forinden modellen kunne anvendes forestod en omfattende opgave med at beskrive job kategorier og stillingsbetegnelserne, som de nu var i den enkelte organisation, der skulle anvende modellen.

Udgangspunktet var en opdeling på front- og backstage og så nogle udvalgte serviceområder som illustreret nedenfor:

| | Mad & Drikke | Facility | Salg/kunder (Gæste)betjening |
|------------|--------------|----------|------------------------------|
| Frontstage | | | |
| Backstage | | | |

De nødvendige kompetencer skulle afdækkes for hver enkelt job-kategori og det hele skulle operationaliseres i kompetencemodellen. Der var altså behov for en intensiv arbejdsindsats.

Erfarne HR-ledere fra de tre primært berørte organisationer meldte sig til denne opgave sammen med repræsentanter fra projektteamet. Netværket ville i arbejdstøjet, og vi var langt inde i næste fase af vort kontinuum vedr. netværkets styrke; - løsning af strukturerede opgaver.

På netværksmødet blev det også for første gang tydeligt tematiseret, at projektets omdrejningspunkt måske skulle drejes. Problemet kunne i lige så høj grad blive hvordan man skaffede arbejdskraft til servicesektoren frem for problematikken om stor ledighed i forbindelse med afskedigelser hos LEGO Koncernen. Der var dog enighed om, at projektets aktiviteter havde stor relevans uanset om det sker i en situation med stor lokal, eller næsten ingen ledighed.

Handlings- og tidsplaner

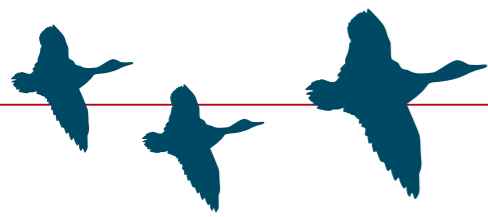
I forbindelse med dette netværksmøde blev der også fra projektteamet fremlagt en oversigt omkring mål og resultatkrav, som netop var blevet efterspurgt af netværket. Der blev opstillet en stram plan, der summarisk gengives her:

- GAB/IKA pilotprojekt startes i uge 14 (kompetenceafklaring af mål-sat 16 personer i forhold til de udvalgte jobkategorier)
- I løbet af 2006 skal 200 personer have deltaget i denne GAB/IKA afklaring
- Grovskitse for et serviceuddannelses tilbud præsenteres senest 31-10-2006 (kompetenceudvikling i forhold til de konstaterede GAB)
- I løbet af 2006 er uddannelsesforløbene beskrevet, og der er afholdt mindst to testforløb
- Inden 1-8-2007 (forud for rekrutteringsstart) har 200 deltagere gennemført et forløb, hvorigennem de har opnået de definerede service kompetencer.
- Netværket fortsætter efter projekts afslutning

Anbefalinger vedrørende etablering af netværk

Har du et projekt, hvor netværksdannelse indgår som et væsentligt element - og det gør det jo ofte - er nogle af de væsentligste anbefalinger i forhold til vore erfaringer i projektteamet:

- **Gør netværksbegrebet konkret – via vort opstillede kontinuum eller tilpasset og videreudviklet i forhold til det konkrete projekt.**
- **Hav stor fokus på hvad der er foregået i "baglokalet" og hvad der er foregået i "forlokalet" – og undgå at tage en række ting for givet, som kun er sket i "baglokalet".**
- **Find balancen mellem at tage nødvendigt initiativ/ lederskab, og lade modningsprocesser omkring projektets formål og aktiviteter foregå blandt netværksmedlemmerne.**
- **Opfind en metode til at "se projektet lidt på afstand" – f.eks. via den gengivne model "koordinering på distancen".**
- **Hav fleksible ressourcer, der muliggør en meget intensiv indsats, når der er "flow" i processen.**



Udvikling af værktøj til kompetenceafklaring

Dette afsnit beskriver det værktøj til kompetenceafklaring, som er blevet benyttet i projektet. Servicevirksomhedernes involvering i denne opgave har været helt central, og derfor beskrives deres opgavevaretagelse indledningsvist.

Sandhedens time nærmede sig; - ville det lykkes fuldt ud at bringe projektet ind i netværksdeltagernes dagligdag? Så langt, at det midt i en travl hverdag oplevedes væsentligt nok til, at kunne skubbe nogle af de daglige opgaver til side?

I forhold til netværksmodellen var det tidspunktet for at overgå til næste fase: Løsning af strukturerede opgaver.



Netværksmedlemmerne i arbejdstøjet

Netværksmedlemmerne skulle i arbejdstøjet, og løse en omfattende og kompliceret opgave der bl.a. indebar: En ensartet beskrivelse af job kategorier og stillingsbetegnelser samt en fælles begrebsfastlæggelse af udvalgte kompetencer til brug for testen. Folk der har prøvet at skulle operationalisere kompetencer blot på én virksomhed, vil have en fornemmelse af sværhedsgraden, når det nu pludselig skulle kunne være anvendelig for de deltagende servicevirksomheder Billund Airport, Legoland samt Lalandia og samtidig være "fair" mod den kompetenceforståelse, der var hos LEGO Koncernens medarbejdere.

Der blev allerede på andet netværksmødet sammensat et team bestående af meget erfarne HR- ledere fra de involverede servicevirksomheder og en erfaren konsulent fra projektteamet, og ærmerne blev smøget op.

Netværksmedlemmerne i arbejdsgruppen fungerede som en selvstyrende gruppe, og konsulenten fra projektteamet faciliterede processen og fungerede som faglig konsulent i forhold til den it-baserede løsningsmodel.

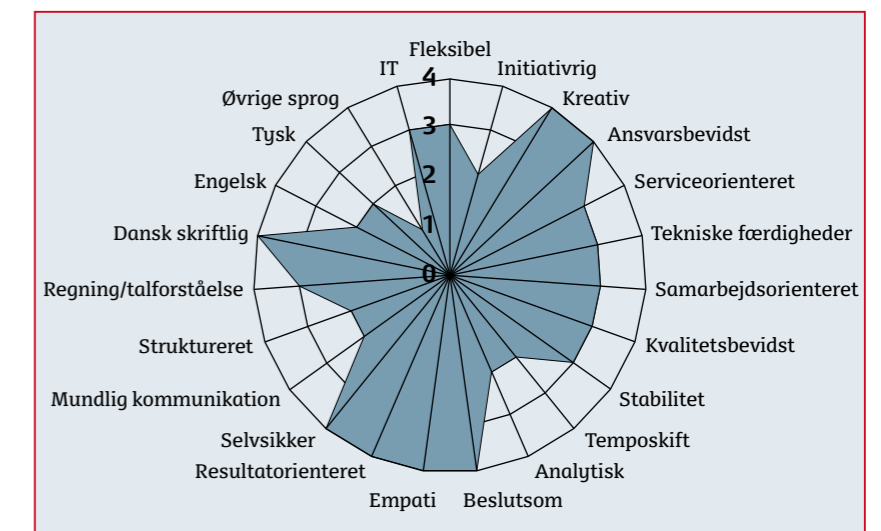
Beskrivelse af værktøj til kompetenceudvikling

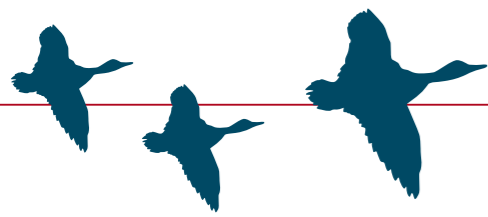
Arbejdsgruppen strukturerede opgaven til følgende fire hovedopgaver:

1. Fastlæggelse af de relevante job i servicebranchen. Udgangspunktet var, at det skulle være jobs, som man principielt kunne "gå ind i fra gaden".
2. Udarbejdelse af jobbeskrivelser ud fra en fælles referenceramme.
3. Udvælgelse og fælles forståelse af de relevante kompetencer – f.eks. samme forståelse af en kompetence som kvalitetsbevidsthed.
4. Fastlæggelse af niveaukravet til de enkelte kompetencer i forhold til ét bestemt job.

Når ovenstående opgave var løst, var visionen – og det blev også realiteten – at den enkelte bruger af systemet, det være sig en opsagt eller tidligere LEGO Koncern medarbejder, eller en person, der i øvrigt har haft sin primære arbejdserfaring inden for industriområdet, kunne afklare sine kompetencer i forhold til konkrete jobåbninger inden for servicebranchen.

Den enkelte deltager på et kompetenceafklaringsforløb kan blive afklaret på det samlede antal kompetencer, som HR-lederne blev enige om, var relevante for de omtalte jobtyper. Der indgår 11 personlige og 7 almene kompetencer i modellen, der så efterfølgende er prioriteret i forhold til de konkrete job:





Den enkelte deltager kan "matche" sin personlige profil op imod kvalifikationskravene for de enkelte stillinger. Det samlede antal stillinger er illustreret nedenfor:

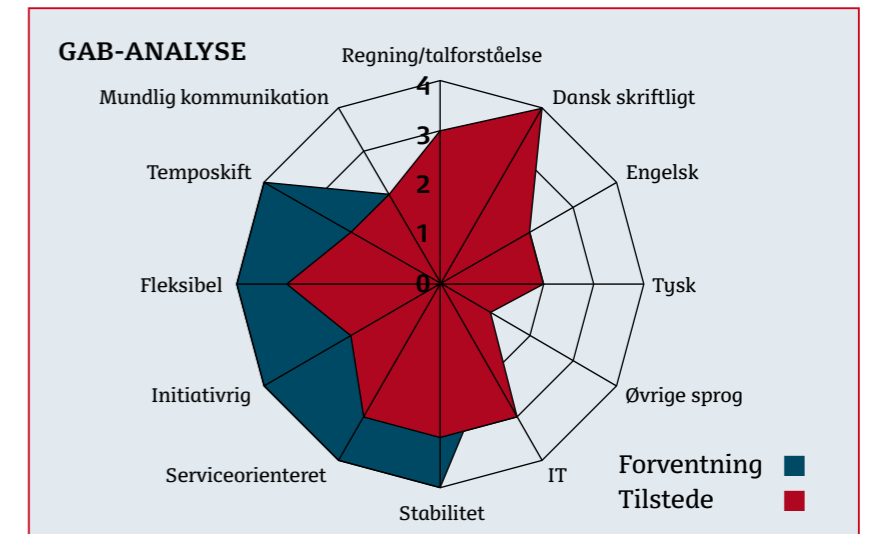
| | Mad & Drikke | Facility | Salg/kunde (gæste)betjening |
|------------|---|---|--|
| Frontstage | <ul style="list-style-type: none"> · Diskpersonale Mad & Drikke · Afrydder · Tjener (ufaglært)/serveringspersonale · Cafe & restaurant assistent · Diskpersonale Mad & Drikke · Tjener(ufaglært) serveringspersonale <p style="text-align: right;">1</p> | <ul style="list-style-type: none"> · Eventmedarbejder · Security medarbejder · Livredder <p style="text-align: right;">3</p> | <ul style="list-style-type: none"> · Butiksassistent · Information og billetsalg · Medhjælp ved aktiviteter · Character · Sælger · Passagerassistent · Butiksassistent · Bookingmedarbejder · Receptionist/informationsmedarbejder · Medhjælp ved aktiviteter <p style="text-align: right;">5</p> |
| Backstage | <ul style="list-style-type: none"> · Opvasker · Køkkenmedhjælp · Opvasker · Køkkenmedhjælp <p style="text-align: right;">2</p> | <ul style="list-style-type: none"> · Rengøring · Servicemedarbejder grønne områder · Fragtportør · Bagageportør · Rengøringsassistent · Rengøringsassistent · Medarbejder bygningsvedligehold <p style="text-align: right;">4</p> | |

LEGOLAND

Billund Lufthavn

Lalandia

Vælger en deltager f.eks., at et job som assistent i køkken/ restaurant hos Billund Airport, kunne være interessant, vil deltagerne kunne se "sit match" i forhold til denne bestemte stilling:



I dialog med en vejleder indkredses de kompetenceudviklingstiltag – f.eks. kurser - som kan afhjælpe et eventuelt gab i forhold til ønskede jobs inden for servicesektoren.

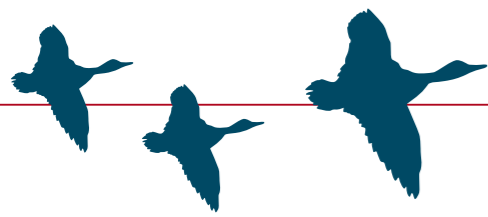
De relevante kurser er beskrevet for hver job kategori. For at blive ved eksemplet, er der tale om følgende kurser i forhold til job kategorien:

KOMPETENCEOMRÅDE 1 – MAD & DRIKKE FRONTSTAGE

| Almene kompetencer | Niveau | | | |
|-----------------------|----------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| Regning/talforståelse | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input checked="" type="checkbox"/> | 3 <input checked="" type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> |
| Dansk mundtligt | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input checked="" type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> |
| Engelsk | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input checked="" type="checkbox"/> | 3 <input checked="" type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> |
| Tysk | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input checked="" type="checkbox"/> | 3 <input checked="" type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> |

Faglige kompetencer
Gerne erfaring med salg og gæsteservice

| Personlige kompetencer | Kursuselementer |
|-------------------------|-----------------------------|
| Serviceorienteret | (Personlig) udvikling |
| Kan håndtere temposkift | Konflikthåndtering |
| Initiativrig | Gæsteservice/kundebetjening |
| | Hygiejnekursus (mer-)salg |
| | ----- |
| | Engelsk |
| | Tysk |
| | Regning |
| | IT |
| | Dansk |



Refleksioner vedr. overgangen fra industri til service



Der indgår 28 forskellige servicestillinger i dette projekt. De spænder fra meget "særprægede" stillinger i forhold til en traditionel industriarbejdsplads – her tænkes f.eks. på en stilling som "Character" i Legoland – til stillinger der har store lighedspunkter med en række jobs inden for industrien. Det gælder f.eks. jobs inden for det grønne område, rengøring og restaurationsområde. For de sidstnævnte er der fortsat et betydeligt håndgribeligt indhold i ydelsen og en adskillelse mellem person og produkt.

I forbindelse med vejledning af personer omkring skiftet fra industri til service, er det nødvendigt at gøre sig klart, at i nogle tilfælde er der tale om et ret begrænset skifte, og i andre tilfælde en meget omfattende forandring af jobindhold og til dels også arbejdsidentiteten. Grundlæggende er der større behov for social bevidsthed inden for serviceområdet, og – alt andet lige – et større behov for at inddrage personligheden i jobbet jævnfør det yderligeregående eksempel med "characters" hos Legoland, og som det f.eks. også ses ved "casting" af medarbejdere inden for detailhandelen. Derfor lagde arbejdsgruppen stor vægt på fremstilling af de personlige egenskaber ved udformningen af stillingsprofiler.

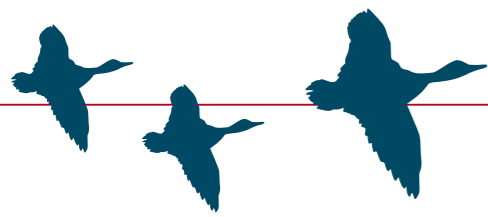
Der er flere forhold, der spiller ind omkring forskellene på jobbene og stillingsindholdet i mellem industri og service:

- Der er ofte et stort, og stigende serviceelement i stillinger inden for industrien (reducerer forskellen)
- Der er såvel "front-stage" som "back-stage" stillinger inden for serviceområdet (forskellene er mindre inden for back-stage området)
- Der er forskel på graden af håndgribeligt indhold i ydelserne inden for serviceområdet og dermed jobindholdet.

Generelt var det netværksdeltagerne klare opfattelse, at et skifte fra industri til service er en mulighed for en stor del af arbejdsstyrken inden for den traditionelle industri, og en vis pendling mellem områdets store arbejdspladser som LEGO Koncernen, Legoland og Billund Airport har også været almindeligt for en del af arbejdsstyrken. En virksomhed som Legoland har også gjort en betydelig indsats omkring indslusning af medarbejdere, og gennemført introducerende uddannelsesforløb inden for service.

Anbefalinger vedr. netværksmedlemmernes opgavevaretagelse

- Find balancen mellem at tage nødvendigt initiativ/lederskab, og lade modningsprocesser omkring projektets formål og aktiviteter foregå blandt netværksmedlemmerne.
- Sikre en væsentlighed i de opgaver, der varetages af erhvervsledere midt i en travl hverdag
- Hav fleksible ressourcer i konsulentgruppen, der muliggør en meget intensiv indsats og facilitering af netværksgruppen.
- Fasthold projektformålet



Mødet med brugerne

”Det er første gang i mit arbejdsliv, jeg har fået et papir på hvad jeg kan.”

Sådan lød en af mange positive tilbagemeldinger på første kursus for LEGO Koncernens medarbejdere og det illustrerer to væsentlige forhold:

Vi havde udviklet det rigtige værktøj til kompetenceafklaring i form af edderkoppespindet og vi havde udviklet et relevant kursus i forhold til brugen af værktøjet. Det drejer sig altid om at gøre det immaterielle materielt!

Vi havde et godt ”møde” med brugerne. Der har været tænkt, afprøvet og tilpasset men fra første færd har mødet med brugerne været positivt. Projektet klarede overgangene fra projektlokalet, dialogen med ledelsesniveauet, til mødet med projektets endelige brugere.

Kurset for afklaring af ”overførbareheden” af de erhvervede industrikompetencer i forhold til konkrete jobåbninger inden for serviceom-

>>

Udviklingen af kurset blev gennemført af projektgruppen i dialog med de involverede virksomheder. Der var tale om en meget målrettet kursusudvikling med præcise mål for kurset: Deltagerne skulle efter kurset stå med et stykke papir i hånden, der viste ”matchet” mellem deres nuværende kompetence i forhold til konkrete jobåbninger inden for serviceområdet. Holdningsmæssigt var det målet, at give deltagerne optimistiske, men stadig realistiske, forventninger til en evt. overgang fra beskæftigelse inden for industriområdet til serviceområdet.



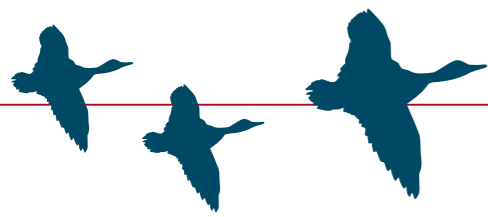
råde, blev markedsført under titlen ”kompetencevask”. Kurset var udviklet til, og har været anvendt til ledige, opsagte medarbejdere, og LEGO Koncern medarbejdere i uopsagte stillinger, men beskæftiget inden for afdelinger og områder, hvor reduktioner kunne forudses i forbindelse med de udmeldte planer om at forlægge dele af produktionen til andre lande.

Vi havde fra starten af projektet arbejdet med den særlige problemstilling, at en række medarbejdere hos LEGO Koncernen har en stærk positiv identifikation med rollen som LEGO Koncern medarbejder, hvilket i forbindelse med jobsøgning kan være en hæmsko i forhold til en nyorientering vedr. rolle og arbejdsopgaver på arbejdsmarkedet. Dette aspekt blev indarbejdet i kurset dels ved den ”aha” oplevelse, det for mange var, at så mange erhvervede industrikompetencer kunne overføres til serviceområdet, dels ved generelt at fremme en stemning af optimisme omkring fremtidige jobmuligheder.

Besøgene hos Legoland, Billund Airport og det at få mulighed for at høre om Lalandias kommende ferie- og oplevelsescenter, oplevedes som meget væsentligt for kursets succes. Man skal have ”syn for sagen”.

Kursusplanen har varieret en smule afhængig af holdet, praktikaliteter i forhold til undervisernes øvrige opgaver, men har generelt været koncentreret om et flow i forhold til en god vurdering af egne kompetencer i form af edderkoppespindet. De justeringer, der har været i kurset, har således også blot gjort kurset mere og mere målrettet i forhold til denne ene centrale funktion.

Et eksempel på flow’et i kurset kan ses næste side:



| Kl. | Mandag | Kl. | Tirsdag | Kl. | Onsdag | Kl. | Torsdag | Kl. | Fredag |
|-----------|---|-----------|--|-----------|---------------------------|-----------|---|-----------|---|
| 08:00 | Kaffe med brød i lokalet. Velkomst og praktiske bemærkninger. ----- Mål, formål, indhold, præsentation, papirer. | 08:00 | Perseption og repræsentations-systemer | 08:00 | Samarbejdsøvelse | 08:00 | VUC Regning/ Talforståelse | 08:00 | Returnering af test fra VUC + studievejledning William Husted |
| | Personlige ressourcer | | Værdikort | | VUC Dansk | | Intro til: · GE's netværk · GAB-modellen · Spor · Egeberg | | Udfyldning af GAB-model + opstilling af handlingsplaner |
| 11:45 | Spisepause | 11:45 | Frokost | 11:45 | Frokost | | | 11:45 | Frokost |
| 12:15 | Personlige ressourcer fortsat | 12:15 | Virksomhedsbesøg Billund Airport | 12:15 | Virksomhedsbesøg LEGOLAND | | Café: | 12:15 | Evaluering og afslutning |
| ca. 15:30 | | ca. 15:30 | | ca. 15:30 | | ca. 15:30 | | ca. 15:30 | |

Kurset er som illustreret opbygget omkring en introduktion vedr. begrebet personlige kompetence, konkret afdækning af kompetencer via test (dansk og regning) og interview (engelsk, tysk og it), virksomhedsbesøg på servicevirksomheder og en sammenfatning i form af edderkoppespindet og dokumentationen af faktiske kompetencer.

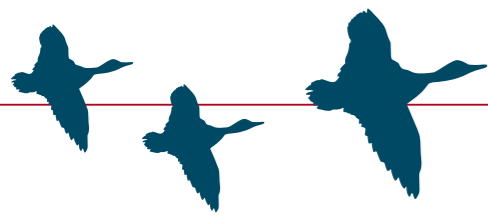
”Finjusteringen” af kurset er gjort via en meget detaljeret evaluering af kursets enkelte elementer, hvor vi inspireret af en af de deltagende virksomhedsrepræsentanter har arbejdet med en ”grøn, gul, rød” terminologi. Vi havde som mål at få alle kursets elementer i det grønne felt, kunne acceptere enkelte elementer i det gule felt (i den

udstrækning elementet fagligt set var væsentligt) men ville undgå, og i hvert tilfælde ”tage action” på elementer, der fik en vurdering i det røde felt.

Et eksempel på vurderingsskemaet er illustreret neden for:

Generel værdi og tilfredshed:

| Kursets værdi | | Ja | Nej |
|---|--|-----------------------|-----------------|
| Oplever du, at have fået afdækket dine kompetencer i forhold til aktuelle service jobs på det lokale arbejdsmarked? | | 15 | |
| Har du fået et overblik over hvad du kan? | | 15 | |
| Har du fået hjælp til at komme videre mod arbejde eller yderligere uddannelse? | | 15 | |
| Har kurset fået dig til at overveje job inden for serviceområdet? | | 12 | 3 |
| Hvor tilfreds er du med forløbet i sin helhed? | | Meget tilfreds | Tilfreds |
| | | 12 | 3 |



Eksempler på detaljeringsgraden:

| I hvilken grad finder du de følgende delelementer brugbare i forhold til at få udfyldt edderkoppespindet? | |
|---|--|
| Præsentation af projektet "Fra industri til service" | |
| Information om servicesamfundet | |
| Interview om fritid, uddannelse og job | |
| Arbejdet med værdikort | |
| Samarbejdsøvelsen (den med kortet)? | |
| Repræsentationstesten (den med øjenbevægelser og hvilken type du er) | |
| Udfyldelse af skema med personlige egenskaber (1-4) | |
| Dansk-testen | |
| Regne-testen | |
| Almen kompetenceafklaring (engelsk, tysk, talforståelse og it) | |
| Besøg i Legoland | |
| Besøg i lufthavnen | |
| Hvordan virkede "ventetiden" i Caféen? | |

Det er vores oplevelse, at den detaljerede evaluering har medvirket til udvikling af et forløb, der blev oplevet meget positivt af brugerne.

Projektgruppen har diskuteret evalueringerne og afstemt kursusindhold i samarbejde med netværksmedlemmerne.

Der har i skrivende stund (oktober 2006) været gennemført 5 forløb af de individuelle kompetenceafklaringer via edderkoppespindet. Der har været tale om åbne forløb for ledige, interne forløb hos LEGO Koncernen og Danish Crown i Grindsted.

Hvis vi inddrager lidt flere af tilbagemeldinger fra deltagerne på kurset kan følgende citeres:

"Besøget i Lufthavnen og Legoland var rigtig godt, man fik indblik i en andre virksomheders arbejdsopgaver / jobmuligheder"

"Man får indblik i behovet for uddannelse"

"Man fik afklaret mange usikkerhedspunkter"

"Resultatet af spindelvævsdiagrammet er nemt at overskue, og det kan også anvendes i mit nuværende job"

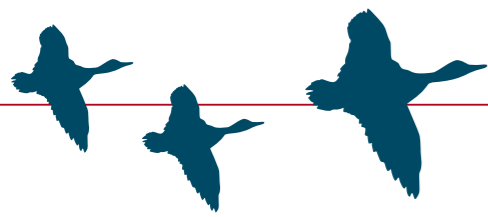
"Edderkoppespindet er et rigtig godt redskab både til at afklare hvilke job jeg umiddelbart kan søge og hvor jeg skal forbedre / uddanne mig før jeg søger ansættelse"

"Jeg kan nu tydeligt se hvor jeg har brug for at dygtiggøre mig"

"Rigtig gode undervisere, og et spændende og interessant kursus"

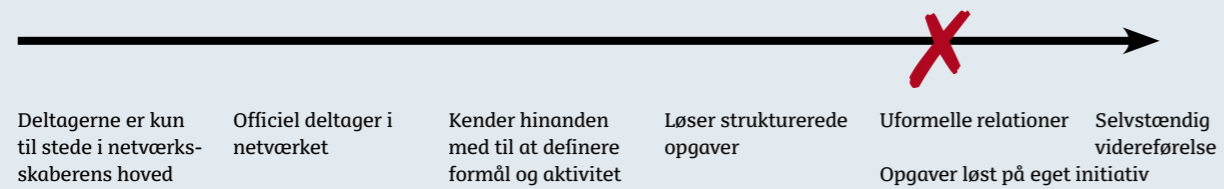
På dette tidspunkt arbejdedes der fortsat på at få etableret nogle relevante efteruddannelser ud fra de konstaterede behov via edderkoppespindet. Disse uddannelses tilbud kunne være:

- Personligt salg
- Telefonsalg
- Kundeservice- turismeformidling
- Konflikt håndtering
- IT-flex
- Engelsk og tysk



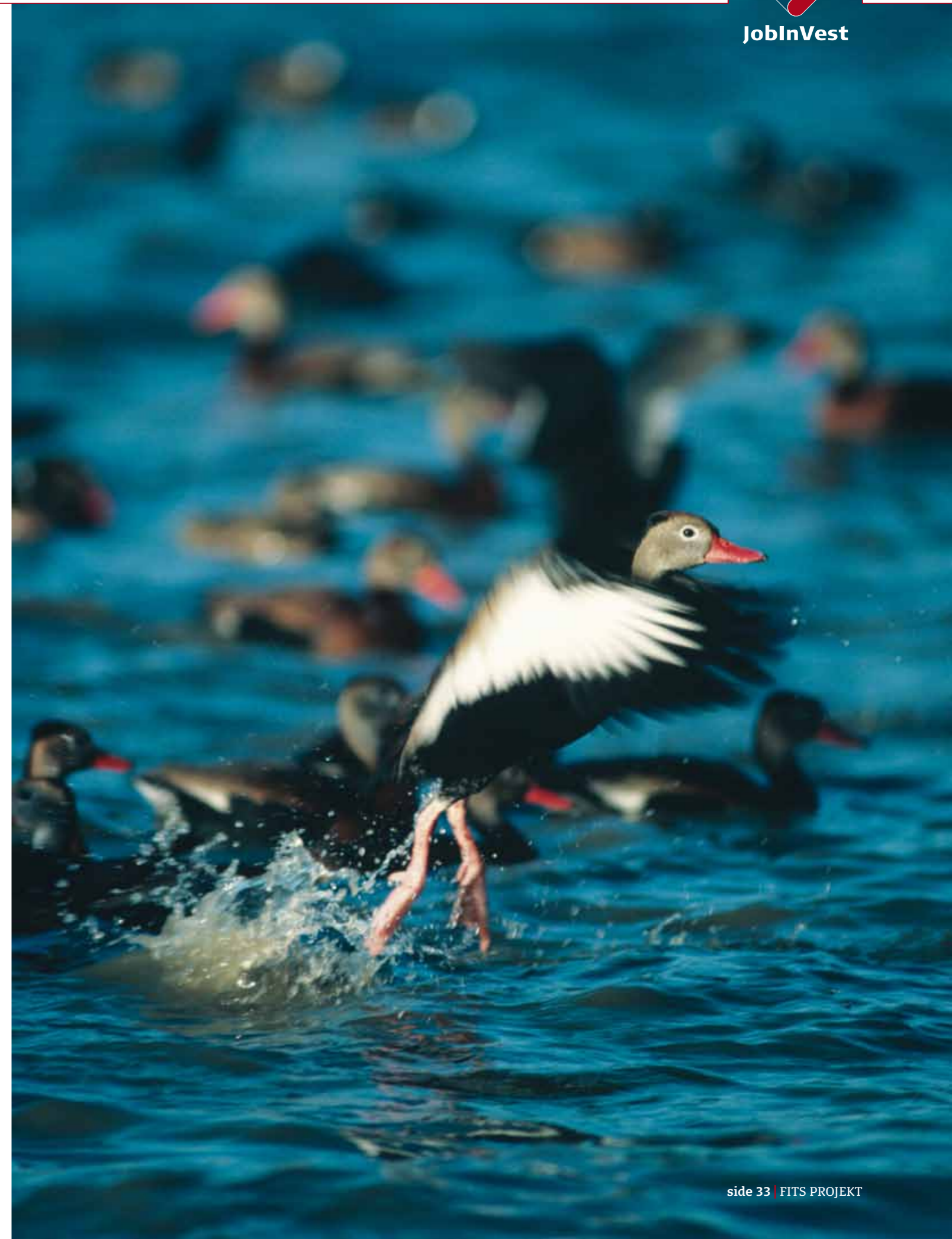
I forbindelse med kursusforløb, virksomhedsbesøgene og den løbende koordinering blev der etableret en række uformelle relationer mellem netværksdeltagere, der træder i anvendelse i forbindelse med afskedigelser i den ene virksomhed og rekruttering hos andre, hvilket i forhold til vores netværksmodel demonstrerer overgangen til den næstsidste fase: Uformelle relationer, og opgaver løst på eget initiativ.

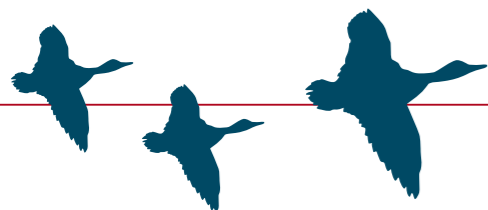
NETVÆRKSUDVIKLING



Anbefalinger vedr. mødet med brugerne

- Inddrag brugerne tidligt i forløbet som her f.eks. ved en række møder med medarbejdere på virksomhederne
- Fasthold en tæt og målrettet dialog med de virksomheder, der skal afstå medarbejdere til kurset og de virksomheder, der skal aftage medarbejdere fra kurset
- Vær utrolig målrettet i kurset formål og indhold – alt skal lede direkte til målet
- Gør det immaterielle materielt som her i form af edderkoppespindet
- Anvend undervisere der har erfaring med målgruppen





Projektforlængelse og udvidelse af netværket

Projektet har frem til april 2007 været støttet af Socialfonden. En række forhold gjorde det hensigtsmæssigt at forlænge projektet til årets udgangs:

- Der var generelt en interesse for at fortsætte i netværksgruppen
- Strukturreformen gjorde det hensigtsmæssigt at få samarbejdsrelationerne befæstet i forhold til de nye personer, der varetog de relevante stillinger især hos JobCentret og den politiske ledelse af samme
- En gunstig markedssituation for LEGO Koncernen gjorde, at LEGO Koncernen udsætter de yderligere varslede massefyringer

”Et område, hvor erhvervsstrukturen ændres over en nat”

Allerede tidligere i projektets forløb havde det vist sig, at situationen med et alarmerende højt ledighedstal, havde udviklet sig anderledes.

En blomstrende servicebranche som erstatning for de mange industriarbejdspladser, der er mistet, og fortsat står til at blive tabt, var også blevet mere sikker.

Lalandia startede i marts 2007 salget af de i første omgang 719 sommerhuse som startskuddet til det, der i presse materialet benævnes ”Nordeuropas største ferie- og oplevelsescenter.” Det store antal sommerhuse bliver straks udsolgt.

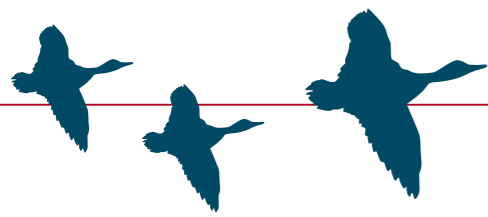
Der er et antal ledige i Billund området, men ikke på det tidligere alarmerende niveau. Der tilbagestår sandsynligvis fortsat fyringsrunder hos LEGO Koncernen, men det er dog den generelle opfattelse i netværksgruppen, at der i hvert tilfælde aktuelt er ”kamp om arbejdskraften”, så at sige en omvendt situation i forhold til projektets udgangspunkt.

Men også set i forhold til denne situation er en smidig overgang fra industri til service relevant, ikke mindst for de berørte medarbejdere, der skal gennem denne omstillingsproces.

De nye aktører

Billund Kommune vælger at gå ind at støtte projektforlængelsen, dels ud fra en vurdering af projektets betydning for området, dels fordi kommunens serviceorganisationer også har interesse i at tiltrække medarbejdere blandt de ledige og nuværende LEGO Koncern medarbejdere.

Kursisterne kompetenceafklares på nuværende tidspunkt i forhold til følgende yderligere jobkategorier hos Billund Kommune: Uddannet social og sundhedsassistent, ernæringsassistent, husassistent samt elev inden for social og sundhedsområdet.



Erfaringer med ”kompetencegab” ved overgangen fra industri til service

Underviserne på kompetenceafklaringsforløbene, og HR-cheferne hos de deltagende virksomheder, har gennem projektet haft kontakt til mere end 500 personer, der i forskellig grad har overvejet skiftet fra industri til service.

Som det tidligere har været beskrevet, er der i nogle tilfælde tale om et ret begrænset skifte, og i andre tilfælde en meget omfattende forandring af jobindhold og til dels også arbejdsidentiteten. Grundlæggende er der større behov for social bevidsthed inden for serviceområdet, og et større behov for ”temposkift”. Temposkift i forhold til variationer over sæsonen, ugedagene og spidsbelastninger inden for de enkelte vagter.

Det er en erfaring, at forløbene der har støttet op omkring kompetenceafklaringsværktøjet, og her ikke mindst de gennemførte besøg hos servicevirksomhederne, gør det muligt for den enkelte at afgøre, om ”servicebranchen kunne være noget for mig”.

Uanset det faktisk afdækkede kompetencegab, er der en større andel af personer, der ganske simpelt ikke tiltrækkes af servicebranchens krav om ”temposkift”.

Det har aldrig været projektets formål eller udgangspunkt, at alle ”industriarbejdere” nu skulle til at arbejde inden for servicebranchen. Det har netop været formålet, at give deltagerne mulighed for at afklare dette.

Afdækket kompetencegab

Brugen af ”edderkoppespindet” som gennemgående værktøj har givet et unik overblik over det ”match”, der er mellem kompetencer opnået gennem arbejde inden for industrien, og selvfølgelig også det ”gab” der er, i forhold til servicebranchen.

Det mest iøjnefaldende resultat er et ret stort antal personer, der har ”scoret” lavt hvad angår almene kompetencer inden for tysk, engelsk, regning/talforståelse og dansk skriftligt. VUC har forestået niveauindplaceringen hvad angår dansk og regning/ talforståelse, og undervisere på Grindsted erhvervsskole har assisteret deltagerne i niveauindplaceringen hvad angår fremmedsprog og it gennem interview.

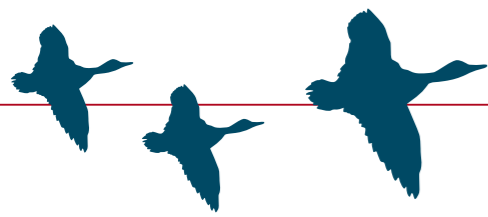
Niveauerne skal forstås således, at niveauet ”0” indikerer, at denne kompetence ikke er tilstede, og niveauet ”4” at kompetencen er tilstede på et meget højt niveau, og ofte på et niveau, der overstiger jobbet krav.

| Kompetence: | Vurdering | | | | |
|------------------------|-----------|-----|----|-----|-----|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Fleksibel | 0 | 1 | 37 | 105 | 89 |
| Initiativrig | 0 | 3 | 18 | 97 | 114 |
| Kreativ | 0 | 10 | 22 | 122 | 78 |
| Ansvarsbevidst | 0 | 1 | 8 | 106 | 117 |
| Serviceorienteret | 0 | 0 | 2 | 67 | 163 |
| Tekniske færdigheder | 0 | 7 | 53 | 104 | 68 |
| Samarbejdsorienteret | 0 | 0 | 1 | 42 | 189 |
| Kvalitetsbevidst | 0 | 0 | 5 | 31 | 196 |
| Stabilitet | 0 | 0 | 2 | 50 | 180 |
| Temposkift | 0 | 0 | 3 | 83 | 146 |
| Analytisk | 0 | 2 | 16 | 102 | 112 |
| Beslutsom | 0 | 2 | 23 | 110 | 97 |
| Empati | 0 | 1 | 13 | 84 | 134 |
| Resultatorienteret | 0 | 0 | 8 | 69 | 155 |
| Selvsikker | 0 | 9 | 41 | 115 | 67 |
| Mundtlig kommunikation | 0 | 0 | 20 | 86 | 126 |
| Struktureret | 0 | 4 | 15 | 109 | 104 |
| Regning/talforståelse | 2 | 29 | 76 | 105 | 20 |
| Dansk skriftlig | 3 | 13 | 37 | 105 | 74 |
| Engelsk | 0 | 46 | 82 | 71 | 33 |
| Tysk | 1 | 82 | 70 | 60 | 19 |
| Øvrige sprog | 18 | 179 | 17 | 7 | 11 |
| IT | 0 | 43 | 98 | 80 | 11 |

Der er allerede nu igangsat initiativer til at afhjælpe dette kompetencegab. Der således igangsat 3 danskhold (FVU) og 8 engelskhold hos LEGO Koncernen.

Der er udviklet et 4-dages basis servicekursus for kommende og nuværende medarbejdere indenfor servicebranchen.

Visionen bag dette kursus, og en række øvrige aktiviteter i Billund området, er også at medvirke til områdets attraktivitet som lokaliseringsssted for service- og oplevelsesbranchen gennem en generel højnelse af kompetenceniveauet hos områdets arbejdskraft.

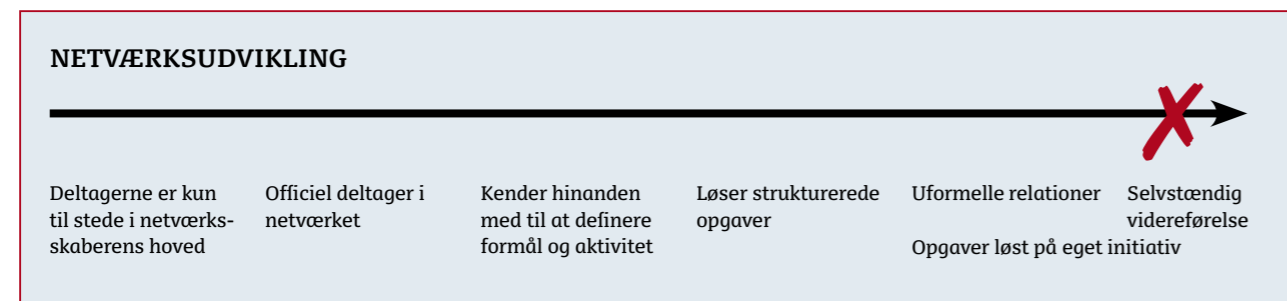


Projektdeltagere og resultater

Formålet med denne publikation har været at beskrive god praksis, når det gælder direkte involvering af virksomheder i arbejdsmarkeds-tiltag. Vi håber, at dette er sket, og står gerne til rådighed for yderligere information.

For en sammenfattende vurdering af projektets resultater kan fremhæves, at hovedformålet - direkte involvering af virksomheder i arbejdsmarkedstiltag - til fulde opleves som realiseret.

Der er gennem projektet etableret en række uformelle relationer mellem netværksdeltagere, der træder i anvendelse i forbindelse med afskedigelser i den ene virksomhed og rekruttering hos andre. Der er også etableret samarbejde og lavet aftaler om fortsættelse af netværket hvilket i forhold til vores netværksmodel demonstrerer overgangen til den sidste fase: Selvstændig videreførelse af netværket.



For et summarisk overblik omkring projektets "volumen" kan følgende opgørelse betragtes:

| | |
|---|--|
| Antal personer, der er blevet præsenteret for udfordringerne i forbindelse med "Fra industri til service" | Mere end 1000 |
| Aktivt deltagende virksomheder | LEGO Koncernen, Legoland, Billund Airport, Lalandia, Billund Kommunens plejecentre, Sanistål, Danish Crown |
| Antal personer, der har deltaget i kompetenceafklaringsforløb | Mere end 500 |
| Antal personer, der har påbegyndt efterfølgende kompetenceudvikling | Mere end 100 |

Netværksgruppen af virksomheder og arbejdsmarkedsaktører

Arvid Stück. Direktør JobInVest
 Bodil Kristensen. JobCenterchef, JobCenter Billund
 Brian Lyst. Formand for 3F Billund
 Esben Christensen. HR manager, Legoland
 Jan Harrit. Direktør, Lalandia
 Jesper Dahlmann. Direktør, Grindsted erhvervsskole
 Klara Lyskjær Noer. Viceborgmester Billund Kommune
 Kurt Aulbjerg. HR Manager Billund Airport
 Palle Mouritsen. JobCenterchef, Jobcenter Billund
 Villy Markman. Senior director, Fremtidshuset LEGO Koncernen

Arbejdsgruppemedlemmer (Projektteam)

Torben Wellejus. Projektledelse, JobInVest
 Ragnhild H. Hundebøll. Kommunikation og undervisning, JobInVest
 Christian Danielsen. Udvikling af it-værktøj og undervisning, Grindsted Erhvervsskole
 Bård Jensen. Udvikling af it-værktøj og undervisning, Grindsted Erhvervsskole
 Birger Søndergård. Ekstern konsulent og redaktør på denne publikation.

Task-Force

Det er vores håb, at dette projekt og denne publikation kan inspirere til lignende indsatser i områder, hvor et større antal industriarbejdspladser står til at blive tabt, og hvor der til gengæld er muligheder for øget beskæftigelse inden for service- og turismeerhvervet.

Vi har en tro på, at fremgangsmåden med direkte involvering af virksomhederne i arbejdsmarkedstiltagene er den rette vej frem, og står gerne til rådighed for JobCentre, udviklingsforaer og øvrige organisationer og personer, der overvejer at gennemføre lignende initiativer.

Kontakt JobInVest for yderligere information.



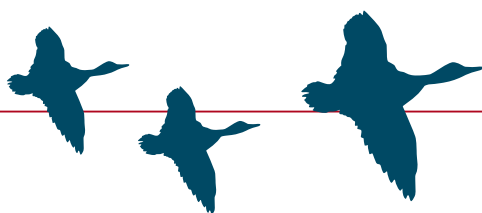
Klædt på til vækst

Virksomheder, der praktiserer en ansvarlig omgang med medarbejderressourcer, høster i stigende grad anerkendelse for deres holdning gennem et positivt image som arbejdsplads.

I en tid med knaphed på de menneskelige ressourcer er det særlig vigtigt at sikre en dynamisk medarbejderudvikling. De strukturelle tilpasninger på arbejdsmarkedet kan planlægges med henblik på fuld udnyttelse af den eksisterende arbejdsstyrke og mindst mulig tidstab på de menneskelige ressourcer.

“Fra Industri til service”-modellen er banebrydende i sin form, hvor en samlet fællesindsats fra de lokale aktører i Billund - organisationer, virksomheder og medarbejdere - har vist sig bæredygtig i enhver forstand. Disse resultater er epokegørende for ikke bare Billund men hele regionen, så den dynamiske samfundsudvikling kan fortsætte uden større stop i produktionen.

Hos JobInVest er vi specialister i personaleudvikling og karriereskift. Se mere på www.jobinvest.dk



JobInVest

Vestkraftgade 1
6700 Esbjerg
Telefon 70 30 09 64
Fax 75 47 04 45

www.jobinvest.dk