Interreg
Öresund-Kattegat-Skagerrak

Skiveegnens fremtidige behov for arbejdskraft og grønne kompetencer

Analyse udarbejdet af Pluss Leadership

Den 24. juni 2022

CISKA
Energibyen Skive.dk
SKIVEKOMMUNE
Pluss

Skiveegnens fremtidige behov for arbejdskraft og grønne kompetencer
Formål: Frembringe et solidt og lokalt funderet vidensgrundlag for udarbejdelsen af en kommende kompetenceforsyningsstrategi for Skiveegnen
Udarbejdet af: Pluss Leadership A/S
Udarbejdet for: Skive Kommune i forbindelse med CISKA projektet, som er finansieret af Interreg Öresund-Kattegat-Skagerrak med midler fra the European Regional Development Fund. Læs mere på https://interreg-oks.eu.

Leveringsdato for rapport: Den 24. juni 2022
Offentliggørelsesdato: *Afgøres af Skive Kommune og Business Skive*

Indhold

Side 4	Indledning
Side 5	**Del 1: Efterspørgsel** Virksomhedernes fremtidige behov for grønne kompetencer
Side 16	**Del 2: Udbud** Skiveegnens udbud af kompetencer til den grønne omstilling
Side 23	**Del 3: GreenLab** GreenLabs fremtidige behov og rolle i det lokale erhvervsliv
Side 27	**Del 4: Anbefalinger** Anbefalinger til en kompetenceforsyningsstrategi
Side 30	Metode og interviewpersoner

Indledning

Denne analyse giver et indblik i Skiveegnens fremtidige behov for kvalificeret arbejdskraft og grønne kompetencer. Analysen er et *vidensgrundlag* til en kommende kompetenceforsyningsstrategi i Skive Kommune.

Undersøgelsen bygger på en rundspørge blandt lokale virksomheder og kvalitative interviews med repræsentanter fra henholdsvis det lokale erhvervsliv og fra uddannelsessektoren lokalt i Skive (jf. side 30). Undersøgelsen har primært fokus på behovet i små og mellemstore virksomheder på Skiveegnen.

I analysen første del sammenfattes den *efterspørgsel* på kvalificeret arbejdskraft og grønne kompetencer, som Skiveegnens virksomheder giver udtryk for. Herefter tager analysens anden del fat på Skiveegnens *udbud* af kvalificeret arbejdskraft og grønne kompetencer, herunder et indblik i hvordan lokale uddannelsesinstitutioners udbud nu og fremover kan matche efterspørgslen. I analysens tredje del zoomes ind på Skiveegnens symbiosepark GreenLab. Denne del fokuserer på symbioseparkens behov for grøn arbejdskraft og deres rolle i det lokale erhvervsliv ud fra en og på baggrund af erfaringerne med grøn omstilling.

Analysens sidste del indeholder en række konklusioner og anbefalinger til udarbejdelsen af en kommende kompetenceforsyningsstrategi for Skive Kommune, herunder forslag til tiltag og praksisnære løsninger til at imødekomme behovet for kvalificeret arbejdskraft og grønne kompetencer.

God læselyst.

DEL 1
EFTERSPØRGSEL

Virksomhedernes fremtidige behov for grønne kompetencer

Den grønne omstilling kan kun gennemføres, hvis virksomheder har en kvalificeret arbejdsstyrke, som tænker og handler grønt. Skive Kommune har derfor indledt arbejdet med at blive klogere på, hvordan det fremtidige behov ser ud.

I denne del af analysen undersøges, hvordan lokale virksomheder på Skiveegnen arbejder med den grønne omstilling og oplever behovet for ny viden og kompetencer for at kunne tage de næste skridt.

Underliggende for analysens resultater er, at det er sektorbestemt og branchebestemt, hvad medarbejderne skal kunne. Denne analyse holder sig derfor til at pege i de retninger af behov, som udtrykkes af lokale virksomheder inden for den grønne omstilling på Skiveegnen.

Datagrundlaget for denne del af analysen er resultaterne fra vores rundspørge blandt lokale virksomheder sammenkoblet med udtalelser fra interviews med repræsentanter fra det lokale erhvervsliv.

Rundspørgen indledes med spørgsmålet om hvilke temaer, der fylder mest i de lokale virksomheder. I figur 1 (side 7) ses resultatet. Her fremgår det tydeligt, at den grønne omstilling sammen med den digitale omstilling optager virksomhedernes opmærksomhed. Samtidig ses i figur 2 (side 7), at stort set alle adspurgte virksomheder mener, at det er relevant med en bæredygtighedsstrategi, men kun en fjerdedel har en strategi.

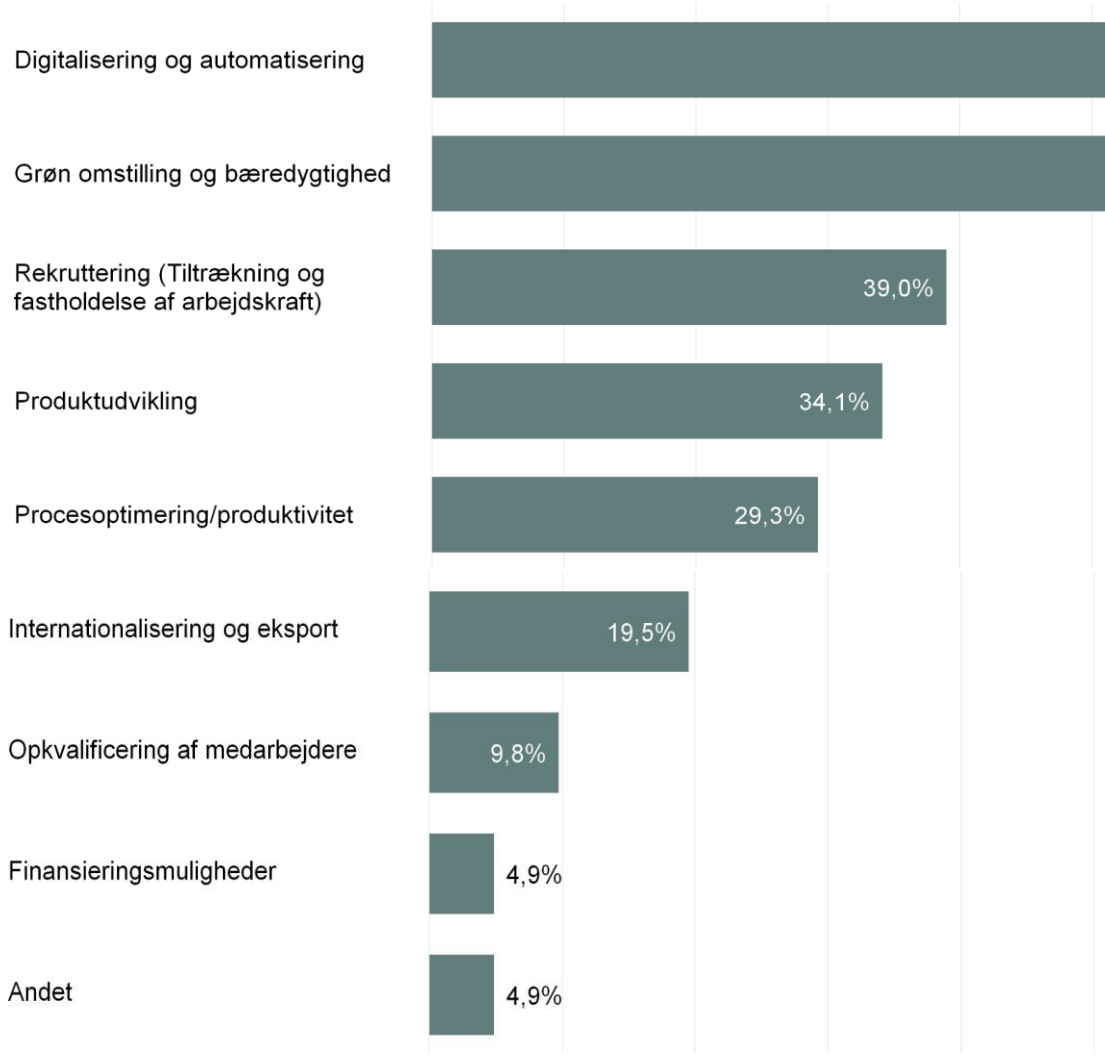
Analysens første del omhandler efterspørgslen og præsenterer følgende seks centrale findings:

1. Grøn omstilling kræver tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft
2. Efterspørgsel efter grønne kompetencer er også efterspørgsel efter digitale kompetencer
3. Jo længere du er i den grønne omstilling, jo mere specialiseret rådgivning har du brug for
4. Ekstern rådgivning anvendes til kompetenceudvikling
5. Grønne kompetencer efterspørges fra netværk og virksomhedssamarbejder
6. Flere forventer at ansætte og efteruddanne til den grønne omstilling i fremtiden.

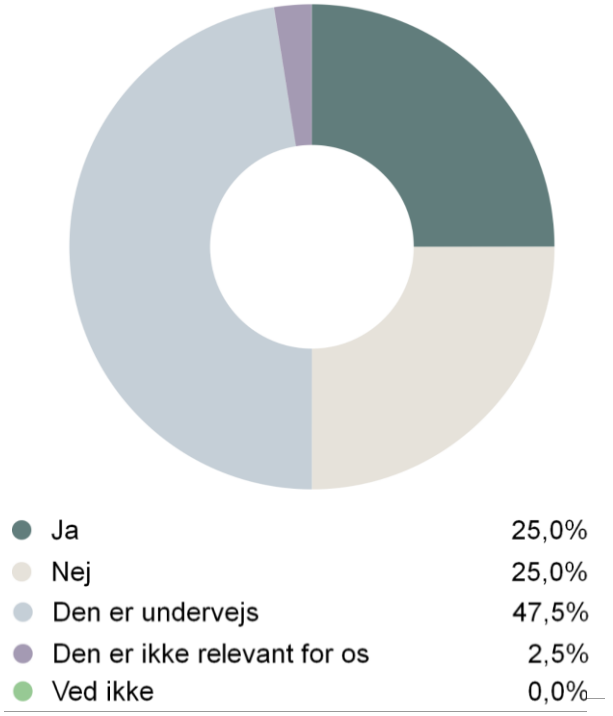
Undersøgelsen af efterspørgslen på grønne kompetencer tager afsæt i Concitos definition af grønne kompetencer, som kan anvendes - og dermed oparbejdes - i ethvert job. De adskiller endvidere definitionen af grønne jobs og grønne kompetencer:

> ***Grønne jobs*** *er jobs, som bidrager til samfundets grønne omstilling gennem miljøbeskyttelse, ressourcebesparelse og klimaindsats.* ***Grønne kompetencer*** *på arbejdsmarkedet er kompetencer som, ved anvendelse i et job, bidrager til samfundets grønne omstilling gennem miljøbeskyttelse, ressourcebesparelse og klimaindsats. - Concito, 2021 "Fremtidens grønne arbejdsmarked – Ny definition på grønne kompetencer og jobs"*

Figur 1: Fordelingen i hvilke temaer, der fylder mest hos de adspurgte virksomheder i rundspørgen (n=37)



Figur 2: Andelen af virksomheder i rundspørgen, som har en bæredygtighedsstrategi (n=37)



1. Grøn omstilling kræver tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft

Analysen viser en klar sammenhæng mellem behovet for grønne kompetencer og behovet for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. En stor del af de adspurgte virksomheder ser ikke de grønne kompetencer som noget selvstændigt i én bestemt type job.

Virksomhederne efterspørger grønne kompetencer hos alle medarbejdere. De ser det som en naturlig og nødvendig udvikling i ethvert job.

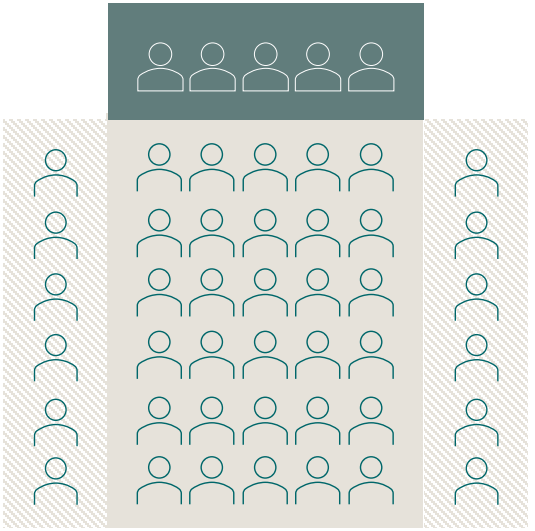
I figur 3 illustreres denne iagttagelse. Her ses en virksomheds nuværende medarbejderstab som den grå kasse i midten. Det grønne felt illustrerer medarbejdere, der udelukkende arbejder med den grønne omstilling "oven på" dét, der sker i virksomheden, mens de skraverede felter illustrerer medarbejdere med grønne kompetencer i samme type job som eksisterende medarbejdere.

Vores analyse peger på, at små og mellemstore virksomheder foretrækker den skraverede model, dvs. opnå grønne kompetencer ved at tiltrække kvalificeret arbejdskraft på niveau med den eksisterende medarbejdergruppe.

På den måde opnås værdi på flere bundlinjer, som er med til at gøre den grønne omstilling mere realistisk. Den specialiserede og strategiske viden om grøn omstilling fortrækkes ved netværk og ekstern rådgivning (jf. punkt 3-5, side 10-14).

Analysen peger således på et behov for, at de grønne kompetencer *mainstreames* i alle fag, jobtyper og medarbejdere. Af samme årsag vil nærværende analyse ikke beskrive en detaljeret oversigt over opgaver, som den grønne omstilling kalder på.

Figur 3: Den foretrukne rekrutteringsform af grønne kompetencer (n=37)



Hos Byggefirmaet Knudsgaard mærkes også, at grøn omstilling kræver tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft. Deres udfordringen er nemlig ikke alene at finde medarbejde med grønne kompetencer, men at finde dygtige medarbejdere i det hele taget.

Derudover begrænser den manglende kvalificeret arbejdskraft virksomhedens mulighed for at vækste, som de ellers gerne vil.

> ”Det er byggefolk, og vi skal nok klæde dem på og instruere i, hvad certificeringerne betyder, så den grønne omstilling forhindrer os ikke (*i at vækste red.*). Det gør adgangen til kvalificeret arbejdskraft generelt.” - Camilla Knudsgaard, Byggefirmaet Knudsgaard

Et andet eksempel på det forhold er hos SKOV. Her har fokus egentlig altid været på den grønne omstilling, da det er en del af kerneforretningen at optimere forbruget af vand og varme i produkterne til kunderne. Det har dog hidtil været med et økonomisk incitament set fra kundernes perspektiv, men nu hvor fokus også er på klima og miljø generelt, har de også fået et øget fokus på *kommunikere* om det. Deres øgede kommunikation om deres grønne forretning er således hovedsageligt for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft.

2. Efterspørgsel på grønne kompetencer er også efterspørgsel på digitale kompetencer

Som tidligere nævnt viser rundspørgen, at *digitalisering og automatisering* som tema fylder det samme som *grøn omstilling* hos lokale virksomheder. Dette forhold bibeholdes, når samtalen falder på forretningsplaner, hvor den grønne omstilling spiller en central rolle, men det gør den digitale omstilling også.

> ”Jeg tror, at vi skal væk fra tænkningen om grønne eller digitale forretningsmodeller, men der kan være et snert af f.eks. grønt nedover. Overordnet har man forretningsmodeller, som handler om udvikling. Ting i tiden kan så understøtte dette, fx det grønne. (…) Forandring og forretning kommer ofte hvor de økonomiske incitamenter er, og så flytter virksomhederne sig.” – Lars Fjalland, Direktør Business Skive

Sammenhængen mellem den grønne og den digitale omstilling gør også, at undersøgelsen af hvilke grønne kompetencer, der er behov for i lige så høj grad er undersøgelsen af, hvilke digitale kompetencer, der er behov for.

Hos virksomheden Labflex har de netop igangsat en digitaliseringsstrategi med 17 initiativer, hvor de også får data, som kan hjælpe dem på vej med de første ”grønne” skridt.

Der italesættes et behov for at få mere viden gennem data for at strukturere arbejdsprocesser og sætte dem mere i system. Det er både mere viden mellem salg og indkøb, men også mere viden om produktionen, hvor processerne skal beskrives detaljeret. Denne beskrivelse efterspørges også af kunderne.

> ”Jeg ser det som en nødvendighed for at overleve som forretning, at vi fremover både skal kunne dokumentere egne indsatser og have konkrete holdninger og løsninger til, hvordan vi kan hjælpe vores kunder i forhold til grøn omstilling og reduceret Co2 udledning. ” - Stig Blicher, Labflex

Rundspørgen viser, at grønne kompetencer efterspørges i mere allround-typer af medarbejdere. Det ses blandt andet i de lokale virksomheders besvarelse på spørgsmålet om hvilke opgaveområder, de har brug for hjælp til i forbindelse med grønne omstilling.

I figur 4 ses besvarelserne. Her er højdespringerne omlægning og optimering af processer, produktudvikling, strategi og planlægning, og dokumentation og certificering, men det interessante er, at besvarelserne fordeler sig ud på alle angivende opgaveområder og ikke langt mellem højdespringerne og de efterfølgende.

3. Jo længere du er i den grønne omstilling, jo mere specialiseret rådgivning har du brug for

De adspurgte virksomheder i rundspørgen giver udtryk for at være i gang med den grønne omstilling, men der er stor variation i hvor langt, de mener, de er. Der er samtidig en stor variation i, hvor specifikt de kan udtrykke deres behov for grønne kompetencer.

De virksomheder, der mener at være langt med den grønne omstilling, er mere konkrete i hvilken type kvalificeret arbejdskraft og grønne kompetencer, de har behov for. Andre virksomheder er relativ langt fra konkrete på behov, hvilket tyder på, at være et bevidst valg. Det ses især hos SMV'erne, hvor fokus er på driften.

SMV'erne er dog meget bevidste om, at de også skal omstille sig og derfor også har behov for grønne kompetencer. Det skyldes blandt andet, at de større virksomheder kommer med flere krav til dem som underleverandører.

> "Vores kunder søger mere og mere støtte hos os i forhold til stigende dokumentations- og certificeringskrav. Det er ressourcekrævende og et område i forretningen, hvor vi ikke har en fuldtidsansat dedikeret til det i dag. Derfor er det primært her, at vi kan se for os, at vi kan få brug for at hyre kompetencer ind – én der kender til alle de certificeringer og ordninger, der findes og efterspørges af kunderne." - Bo Heilskov, HEM Denmark A/S.

Figur 4: Fordelen af opgaveområder, som de adspurgte virksomheder står over for at skulle løse eller have hjælp til i forbindelse med den grønne omstilling (mulighed for flere svar). (n=37)

Undersøgelsen indikerer, at de store internationale virksomheder på Skiveegnen har ressourcerne til at være mere konkrete i deres behov for grønne kompetencer og tage handling på det.

Hos DEIF er der for eksempel investeret kraftigt i at udvikle løsninger inden for vedvarende energi med speciel fokus på styringer til vindmøller samt hybride energiteknologier, der sammenkobler forskellige energikilder, herunder solceller og batterier. De har netop ansat en bæredygtighedschef (Sustainability Manager), som skal skabe overblik over, hvor de skal sætte ind i virksomheden for at optimere, prioritere og gøre virksomheden endnu mere bæredygtig.

DEIF er meget optaget af social ansvarlighed og samfundsansvar og har et helt særligt fokus på bæredygtighed. De har deres eget etiske regelsæt med afsæt i FNs ti Global Compact-principper, der bygger på internationalt anerkendte konventioner om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, sikkerhed og anti-korruption. De har en strategi om at være CO2-neutrale i 2025 og arbejder fx målrettet med klimaregnskaber.

I forhold til arbejdskraftsbehov er der især brug for højtuddannet specialiseret arbejdskraft hos DEIF, som f.eks. ingeniører, dataloger, teknikere og maskinmestre, der har et speciale i forhold til databearbejdning, digitalisering og nye teknologier. DEIF ser ikke, at de kan få deres primære behov for arbejdskraft dækket ved uddannelsesinstitutionernes udbud i Skive og forsøger blandt andet at tiltrække kvalificeret arbejdskraft fra udlandet i stedet.

I interviewet med DEIF tydeliggøres det endnu engang, at den grønne omstilling og bæredygtighed stiller store krav til dokumentation. I forhold til kompetenceudvikling af medarbejdere er det også tydeligt, at virksomheders størrelse og ressourcer har en indvirkning i mulighederne i praksis. Undersøgelsen viser fx at en stor virksomhed har bedre

mulighed for at lave kompetenceudviklingsforløb for ledere, som derefter kan sprede en bæredygtighedstilgang rundt i hele virksomheden. Det kan fx være kommunikationskompetencer og network-skills, så virksomheden bedre kan samarbejde med andre producenter i branchen om, hvordan man fx samlet stiller krav til leverandører.

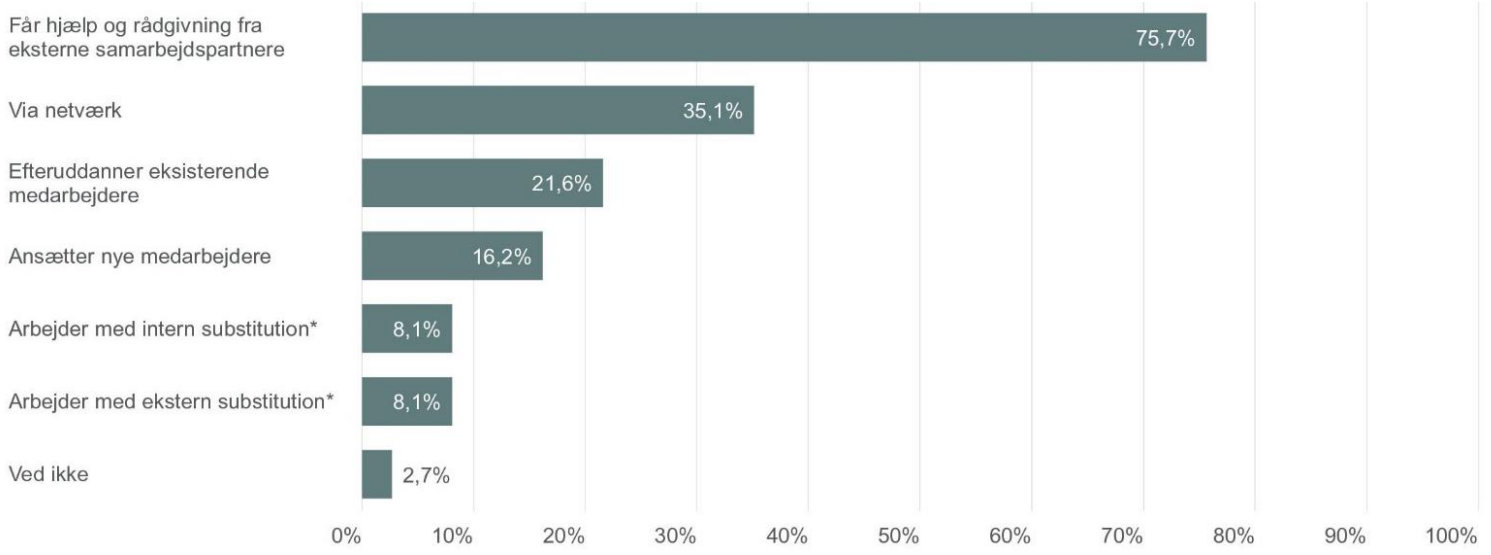
4. Ekstern rådgivning anvendes til kompetenceudvikling

Undersøgelsen viser også, at en stor del af de adspurgte virksomheder anvender eksterne specialister og rådgivere til at hjælpe dem på vej mod en grøn omstilling. Det er ofte hensigten, at den viden, der hentes ind, skal rodfæste sig i virksomhedens daglige arbejde og på den måde blive kompetencegivende til at bære den grønne omstilling videre, når den eksterne hjælp ophører.

I figur 5 ses et udklip fra rundspørgen, der viser, at det er tre fjerdedele af de adspurgte virksomheder, der har fået deres nuværende grønne kompetencer fra ekstern rådgivning.

> ”Vi anvender i højere grad eksterne til det, da vi pt. ikke har opgaver nok til en fuldtidsstilling. Men vi må nok sande, at det er et område i vækst, som derved også bliver et større fokusområde i virksomheden, det være sig også hjælp til at søge midler til grønne udviklingsprojekter. Den hjælp, vi modtager fra et eksternt konsulentbureau er guld værd, da de har den brede viden og er specialister i alt med det grønne. Dertil kommer at de kan arbejde selvstændigt, hvorved vi kan fokusere på vores primære opgaver i den daglige drift” - Bo Heilskov, HEM Denmark A/S.

Figur 5: Fordelen af hvordan de adspurgte virksomheder har fået adgang til de grønne kompetencer, de har i dag (mulighed for flere svar). (n=37)



Derudover viser figur 6, at samme andel af virksomheder også fremover vil bruge eksterne rådgivere og konsulenter, når det handler om at få adgang til de grønne kompetencer.

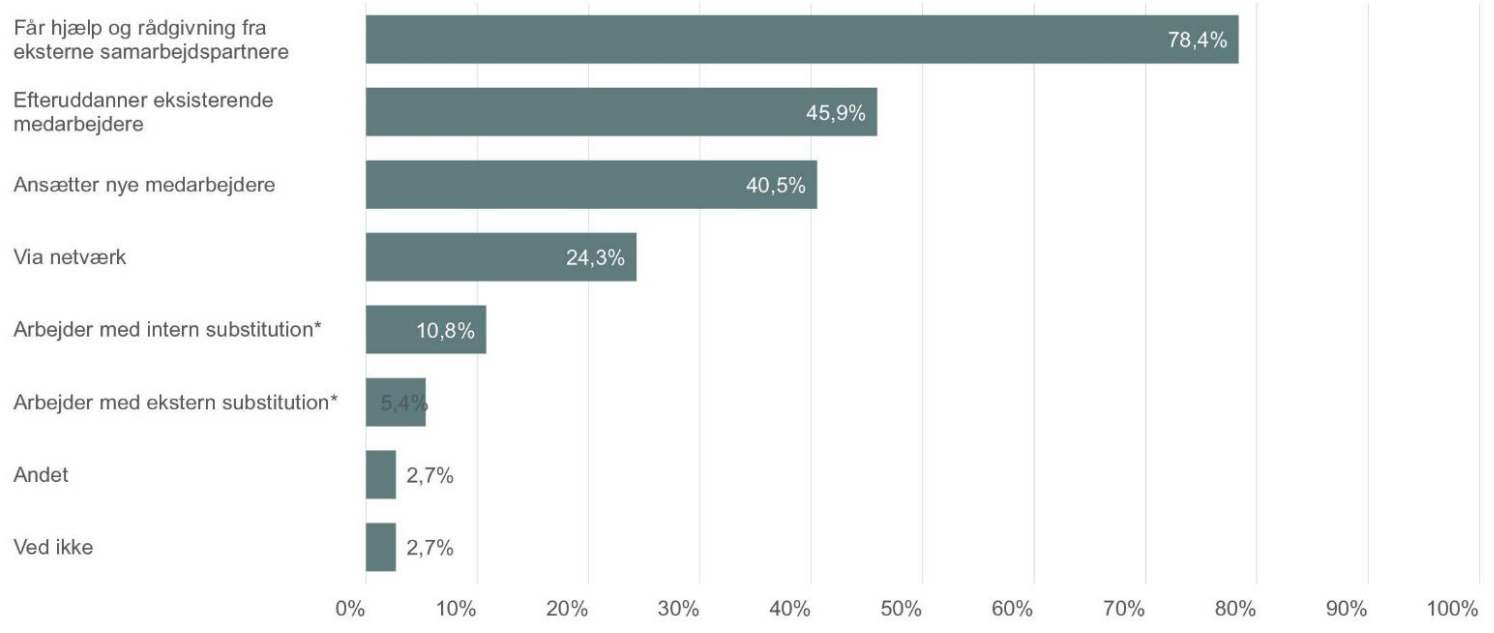
Hos Byggefirmaet Knudsgaard arbejdes med rådgivere i kombination med learning-by-doing, når projektledernes skal kompetenceudvikles. Her "kastes" de ud i nye projekter, og så bliver der tilknyttet rådgivere, der ved noget om bæredygtighed, compliance og certificeringer.

> "Det er dyrt på det enkelte projekt, men ses som en investering i fremtiden og uddannelse i, at projektlederne får erfaring Og viden, som gør dem i stand til bedre at styre kommende processer". - Camilla Knudsgaard, Byggefirmaet Knudsgaard

I rundspørgen ligger efteruddannelse af eksisterende medarbejdere også højt, og her viser undersøgelsen, at lokale virksomhederne gerne vil anvende lokale efteruddanelsesmuligheder – også de store virksomheder.

Hos SKOV har de – som andre store internationale virksomheder – ansat en medarbejder, der skal til at samle grønne tiltag og kigge på nye muligheder og tiltag, men derudover ses det grønne som en naturlig udvikling fx i en HR-stilling. SKOV ser derfor mening i at

Figur 6: Fordelen af hvordan de adspurgte virksomheder planlægger at få adgang til grønne kompetencer i fremtiden (mulighed for flere svar). (n=37)



sende nuværende medarbejdere på kurser, som meget gerne skal være modulopbygget, så det passer ind i driften. Desuden vil SKOV også gerne anvende lokale leverandører og benytte sig af lokale muligheder for uddannelse og netværk.

5. Grønne kompetencer efterspørges fra netværk og virksomhedssamarbejder

I forlængelse af ovenstående viser undersøgelsen, at lokale virksomheder på Skiveegnen kigger mod forskellige netværk og samarbejder med andre lokale virksomheder (og Green Lab), når de taler om at opnå grønne kompetencer i fremtiden.

Flere af de adspurgte virksomheder peger på blandt andet på, at Kommunen og Business Skive kan styrke interessen for grøn omstilling hos lokale virksomheder ved at bringe dem i kontakt med andre virksomheder. Arbejdet med grøn omstilling i faciliterede netværk og med fastsatte fælles og individuelle mål fremmer motivationen og engagementet fra virksomhederne.

Samarbejdet mellem Kommunen, virksomheder og uddannelsesinstitutioner ses af mange af de adspurgte virksomheder som nødvendigt for at lykkes med den grønne omstilling på Skiveegnen.

> ”Som jeg ser det, skal vores grønne omstilling primært komme ved eksterne specialister, samarbejder med universitetsstuderende, partnerskaber med andre firmaer, fondsstøttede projekter og netværk. ” - Stig Blicher, Labflex

Ud over netværk og samarbejder kan de grønne kompetencer også komme ved, at virksomhedernes kunderne øger deres efterspørgsel på grønne produkter og services - og markedet dermed må regulere sig.

Hos Byggefirmaet Knudsgaard arbejdes ud fra et kundefokus, hvor markedet skal drive den grønne omstilling og definere, hvad de skal bygge. Herefter tilpasses efter markedet fx ved at tilbyde de certificeringer, som efterspørges. Byggefirmaet Knudsgaard har på den måde fået erfaring med række certificeringer og bæredygtighedsprincipper indenfor byggeri, DGNB, DGNB guld, svanemærkede byggerier osv.

6. Flere forventer at ansætte og efteruddanne til den grønne omstilling i fremtiden

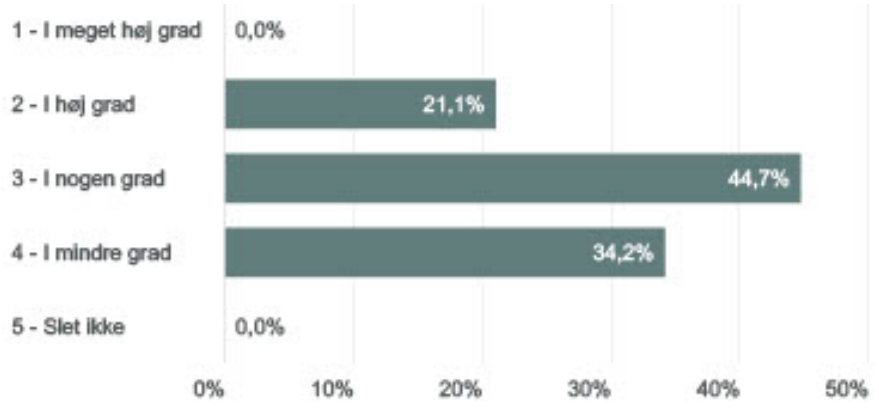
Rundspørgen viser, at der blandt de adspurgte virksomheder er dobbelt så mange, som fremover vil anvende efteruddannelse og ansættelse af nye medarbejdere til at få adgang til grønne kompetencer, end de hidtil har gjort. Det påvirker dog ikke antallet af virksomheder, der forventer at få ekstern rådgivning (ses i figur 5 og 6).

Hvis resultatet holdes op med udtalelserne i de kvalitative interviews, vil det indikere, at virksomhederne fremover vil vægte de grønne kompetencer hos nye medarbejdere højere end hidtil. Vores analyse peger dog også på, at en stor del af virksomheder (især de mindre) stadig vil være uklart præcis hvilke kompetencer, de får behov for.

En mulighed for at få nye medarbejdere med grønne kompetencer kan især for de mindre virksomheder være at dele ansatte fx en bæredygtighedsspecialist med andre virksomheder. Denne mulighed fremlægges blandt andet af Bo Heilskov fra HEM Group.

Hos HEM Group ansættes medarbejdere i en fuldtidsstilling, hvis de vurderer, at de har en tilstrækkelig opgavebasis. Det har de på nuværende tidspunkt ikke til en bæredygtighedsspecialist, men de kan til gengæld godt se muligheden i at dele en sådan medarbejder med andre lokale virksomheder i samme situation.

Figur 7: Fordelingen af i hvilken grad de adspurgte virksomheder mener at have de tilstrækkelige grønne kompetencer internt i virksomheden. (n=37)



DEL 2

UDBUD

Skiveegnens udbud af kompetencer til den grønne omstilling

I analysens anden del undersøges Skiveegnens udbud af grønne kompetencer, herunder de lokale uddannelsesinstitutioners udbud og eventuelle gab i forhold til virksomhedernes behov.

Gennem fem kvalitative interviews gives et indblik i, hvordan repræsentanter fra den lokale uddannelsessektor både nu og i fremtiden forholder sig til deres rolle i den lokale grønne omstilling. Undersøgelsen bidrager med viden om nuværende muligheder og initiativer, der skal bygges videre på samt perspektiver på fremtidige gavnlige samarbejder.

Denne del af analysen omhandler således det lokale udbud af grønne kompetencer og præsenterer følgende seks centrale findings:

1. Lokale uddannelsesinstitutioner har en central rolle i den lokale grønne omstilling
2. Efterspørgsel mødes med lydhørhed og fleksibilitet hos uddannelsesinstitutioner
3. Vejen til grøn omstilling skal findes i tæt samarbejde
4. Mangel på studerende og lærere påvirker udbuddet
5. Behov for et øget fokus på opkvalificering og efteruddannelse
6. Branding af egnen skal skabe tiltrækning og dermed øge udbuddet af arbejdskraft

I undersøgelsen af udbuddet bliver det tydeligt, at mere viden om virksomhedernes konkrete behov er efterspurgt i uddannelsessektoren. Der er en erkendelse af, at der stadig er mere arbejde at gøre, når det kommer til at matche den efterspørgsel, der er på det lokale arbejdsmarked.

I arbejdet med nærværende analyse opleves en velvillighed fra interviewpersoner til at bruge tid på at uddybe forskellige perspektiver, hvilket viser et lokalt engagement og lyst til sammen at finde løsninger på den grønne omstilling lokalt på Skiveegnen.

Overordnet set peges både på behovet for kortlægning af lokale virksomheders behov, men også på en sammenhæng mellem kommunens strategiske plan på det grønne område og ressourcerne til at implementere det, dvs. ressourcer til at få strategien helt ind i studieordningerne.

1. Lokale uddannelsesinstitutioner har en central rolle i den lokale grønne omstilling

I analysen af den lokale efterspørgsel på arbejdskraft og grønne kompetencer ses, at både faguddannelser, samt korte og mellemlange uddannelser vil være særligt vigtige for at gennemføre den grønne omstilling på Skiveegnen. Det betyder, at både Skive College og Erhvervsakademi Dania bliver centrale aktører.

I den forbindelse spiller folkeskolen ligeledes en væsentlig rolle, da den blandt andet har en af nøglerne til, at flere unge fremover vælger en erhvervsfaglig uddannelse.

I figur 8 ses et udklip fra rundspørgen, som viser, at knap halvdelen af de adspurgte virksomheder enten i nogen grad eller i høj grad tror, at de lokale uddannelsesinstitutioner kan løse deres behov for grønne kompetencer. Knap 40 pct har svaret i mindre grad. Det indikerer, at det lokale uddannelsesudbud på mange områder rammer den lokale efterspørgsel, men det viser også, at der er plads til forbedring.

Sammenholdes resultatet fra rundspørgen med interviews ses blandt andet potentialerne i efteruddannelser og mindre kurser, der tilrettelægges, så det mindst muligt påvirker driften hos de små og mellemstore (såvel som de store) lokale virksomheder.

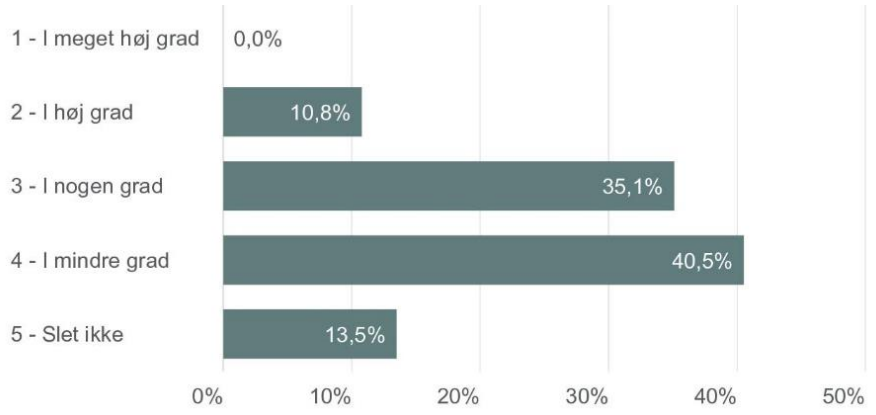
2. Efterspørgsel mødes med lydhørhed og fleksibilitet hos uddannelsesinstitutioner

Undersøgelsen viser, at der lokalt udbydes uddannelser, der på nogle områder kan levere kompetencer til den grønne omstilling.

I forhold til Skive College er der i flere omgange omtalt "grønne tømrere" og "grønne elektrikere" fra både efterspørgsel- og udbudssiden i undersøgelsen. Her peges også på, hvordan arbejdet med grønne teknologier vil trække på faglært arbejdskraft og på tekniske fag og kompetencer. Skive College kan tilbyde en række erhvervsuddannelser, som er relevante i den forbindelse, herunder teknikere til vindmølleindustrien, tømrere og elektrikere med en grøn profil.

Derudover kan fx MultiMedie design på Erhvervsakademiet udvikles til i højere grad at give kommunikationskompetencer, der kan styrke de lokale virksomheders behov for markedsføring af deres grønne profil.

I interviewet med Jens Høfner, som er udviklingschef på Skive College, mærkes tydeligt institutionens dedikation om at uddanne til frem-



Figur 8: Fordeling i hvor høj grad de adspurgte virksomheder tror, at lokale uddannelsesinstitutioner løser deres behov for grønne kompetencer? (n=37)

tidens arbejdsopgaver. Af samme årsag er der etableret tæt samarbejde med GreenLab.

> ”Vores elektrikere skal kunne noget andet i fremtiden. Derfor arbejder vi også tæt sammen med GreenLab, hvor vi bruger dem som laboratorie for matching af vores uddannelser med fremtidens jobprofiler på det grønne arbejdsmarked.”

Dedikationen praktiseres desuden ved at have et advisoryboard med erhvervsfolk inden for forsyningsindustrien (vind), som giver mulighed for hurtigt at respondere på den aktuelle efterspørgsel og indrette uddannelserne efter det.

3. Vejen til grøn omstilling skal findes i tæt samarbejde

Både på efterspørgsels- og udbudssiden italesættes vigtigheden i et tæt samarbejde mellem de lokale uddannelsesinstitutioner, Kommunen, erhvervslivet og GreenLab, hvis det skal lykkes at skaffe og skabe kvalificeret arbejdskraft og grønne kompetencer til at gennemføre den lokale grønne omstilling.

Det bliver tydeligt i analysen, at Skiveegnen har et særligt lokalt fællesskab og villighed til samarbejde, hvilket kan blive en afgørende samfundsmæssig egenskab til at komme i mål med ambitionerne både hos virksomhederne, uddannelsesinstitutionerne, Skive Kommune, GreenLab og øvrige aktører.

Samtidig viser undersøgelsen en enighed i, at der er udfordringer med tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft til den brede masse, dvs. de virksomheder, der endnu ikke har et brand og en størrelse til at bruge ressourcer på tiltrækningen. De interviewede kommer dog også med flere gode bud på, hvordan disse udfordringer kan imødekommes.

Fx har Skive College flere forskellige projekter i gang for at levere arbejdskraft direkte til bestemte teknologier, herunder som sagt et tæt samarbejde med vindindustrien. De har desuden modtaget midler til at udvikle arbejdskraft til at drifte et Power to X-anlæg.

Et eksempel, hvor det tætte samarbejde går op i en højere enhed, er når Skive College er med i forhandlingen om potentielle nye virksomheder til GreenLab, og hvor den potentielle virksomhed gerne vil høre om kompetenceforsyningen, inden de tager beslutningen om at placere sig i GreenLab.

Et andet eksempel er samarbejdet mellem Klimafonden, Skive Kommune, Skive College og Erhvervsakademiet Dania om at udbyde en klimaerhvervsskole. En del af projektet handler om at nudge tværfagligheden, da uddannelsesinstitutioner ofte arbejder i faglige siloer.

4. Mangel på studerende og lærere påvirker udbuddet

Udfordringen for de lokale uddannelsesinstitutioner er, at der mangler kritisk masse blandt de studerende til, at man kan imødekomme behovet for kvalificeret arbejdskraft og dermed grønne kompetencer. Såkaldt "hjerneflugt" til de større byer er en del af forklaringen på, at uddannelsesstederne mangler kvalificeret arbejdskraft.

Manglen på studerende er dog et rammevilkår, som det umiddelbart er svært at gøre noget ved, men grundlæggende handler det om fortsat at sikre, at Skiveegnen er et attraktivt sted at arbejde og bo. Det handler om at fortsætte den gode lokale indsats for det, hvor Skive har et stort potentiale og er allerede godt på vej.

Det er også vigtigt med profilering af studiemiljøerne og de fagretninger, som erhvervslivet får brug for i fremtiden.

Søren Husted-Pedersen, som er campuschef på Erhvervsakademiet Dania, fortæller, at de mærker det øgede fokus på den grønne omstilling, da de blandt andet oplever flere forespørgsler på uddannelser, der på en eller anden måde indeholder et bæredygtighedselement, eksempelvis bæredygtige forretningsmodeller eller bæredygtigt indkøb.

I dag udbydes ikke uddannelser med primært fokus på at udvikle grønne kompetencer, hvilket analysen umiddelbart heller ikke indikerer en efterspørgsel på. Der er dog stor opmærksomhed på et uudnyttet potentiale i samarbejdsaftaler, og derfor undersøges i øjeblikket mulighederne både i form af møder hos Klimafonden og hos GreenLab, som også omhandler behovet og mulighederne for nye uddannelser.

Derudover arbejdes både på at øge kendskabet til de eksisterende uddannelser og dermed at tiltrække studerende og på muligheden for at præge nuværende uddannelser i en retning, så det bedre matcher efterspørgslen på det lokale arbejdsmarked. For eksempel henvises til, at datamatikeruddannelsen i Grenå er specialiseret i spil, og et lignende tvist i en grøn retning kunne være en mulighed på Erhvervsakademiet i Skive. Her peges på en unik mulighed for at starte nye uddannelser op, men det kræver et stort forarbejde med en grundig analyse af efterspørgslen.

Cirsten Justesen, som er tidligere campuschef på Erhvervsakademi Dania og nu selvstændig konsulent, italesætter også udfordringerne med manglende studerende og peger blandt andet på den konsekvens, at akademiet i 2020 valgte ikke at optage studerende på produktionsteknologuddannelsen, som ellers er en relevant uddannelse for mange lokale virksomheder – også for arbejdet med den grønne omstilling. Hun nævner derudover, at der kan ligge muligheder i at udbyde uddannelser i eksempelvis handelsøkonom- og automationsteknolog for at matche efterspørgslen lokalt. Dette er naturligvis under den forudsætning, at der er efterspørgsel både fra potentielt studerende og fra virksomhederne.

Undersøgelsen viser, at der skal sættes ind over for dem, der bliver boende i Skive, hvis Skiveegnen skal fastholde de relevante kompetencer. Et relevant udbud af uddannelser lokalt kræver et bedre samarbejde vertikalt mellem uddannelsesinstitutionerne i Skive fra grundskole over ungdomsuddannelser (Skive College) til de videregående uddannelser på Erhvervsakademiet Dania. Det handler fx om at blive bedre til at samarbejde om at "sælge" hinanden.

> "Det er essentielt, at vi kommunikerer vigtigheden i at tage en grundfaglig uddannelse eksempelvis som elektriker, og så allerede fra start af have bygget vej mod en videreuddannelse til ingeniør. Elektrikerkompetencerne skal nemlig bruges i ingeniørfaget, for at ingeniøren kan sætte sine ingeniørkompetencer i spil." – Jens Høffner, Skive College.

5. Behov for et øget fokus på opkvalificering og efteruddannelse

Der er bred enighed fra både efterspørgsel- og udbudssiden om, at den grønne omstilling kræver et større fokus på opkvalificering og efteruddannelse af medarbejdere.

Udfordringen er imidlertid, at det lokalt kan være svært at få medarbejderne til at deltager i et uddannelseskursus, fordi holdene ikke er store nok. Dette rammer især SMV'er, som ikke selv nødvendigvis kan stille med et helt hold uden det griber for meget ind i driften. Erhvervsskolerne skal leve op til taxameter, og derfor kan en løsning være samarbejder med andre uddannelsessteder i regionen.

> "Problemet med opkvalificering er, at det er svært for virksomheder at undvære deres medarbejdere, når de har travlt, og når de ikke har travlt, er der ikke råd. Det er nødvendigt, at virksomhederne indarbejder efteruddannelse som en fast del af driften på linje med eks. ferieplanlægning." - Gert Ringgard, 3F

Cirsten Justesen peger på nuværende muligheder i interviewet:

> ”På Skive College er der også gode muligheder for opkvalificering af ufaglærte og såvel Erhvervsakademi Dania som Skive College udbyder efter- og videreuddannelse af faglærte. Fx kan virksomheder gå sammen med Skive College og jobcentret om at lave et opkvalificeringsforløb af ledige, som er tilpasset virksomhedens aktuelle kompetencebehov. Erhvervsakademi Dania udbyder en lang række uddannelsesforløb, blandt andet ledelsesstrategiske kompetenceudviklingskurser.” – Cirsten Justesen, Just-C

Derudover italesættes de muligheder, der opstår ved en ny lov om uddannelsesstationer, som kan udnyttes til at flere videregående uddannelser tilbydes i Skive.

Hvis Skiveegnen fik flere lokale uddannelser vil det øge muligheden for at få praktikanter til de lokale virksomheder. Hos Byggefirmaet Knudsgaard er det især bygningskonstruktører og bygningsingeniører med erfaring, som er svære at finde, og de oplever, at virksomhederne fisker fra hinanden. Derfor tager de konstruktørpraktikanter ind. De peger desuden på en række potentialer: VIAs bygningsuddannelse i Holstebro trækkes til Skive, kendskabet til Skives byggevirksomheder øges, elever i folkeskolen og på ungdomsuddannelser besøger virksomheder og optimering af transportmulighederne til Skive fra de store byer østpå.

Hos Byggefirmaet Knudsgaard er de desuden glade for EUX-muligheden, da tømrere og murere kræver mere forståelse af kvalitetssikring, som dermed en mere boglig baggrund. Manglen på håndværkere og projektledere betyder, at de arbejder med at substituere dokumentationsopgaver fra en bygningsingeniør til fx en kontorassistent eller ufaglært, men det kræver klarhed over projektet.

6. Branding af egnen skal skabe tiltrækning og dermed øge udbuddet af arbejdskraft

Undersøgelsen viser, at virksomhedsservice rolle finde i arbejdet med at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til Skiveegnen:

> ”Vores mest centrale rolle er at tiltrække kvalificeret arbejdskraft ved at brande områdets grønne profil og indgå i tværkommunale samarbejder. Vi samarbejder dagligt med de omkringliggende kommuner angående rekruttering, for at finde de rette kandidater til virksomhederne. Vi samarbejder med Aarhus, Aalborg og Horsens vedrørende højtuddannede kandidater, vi er til stede på diverse messer og holder også Skive Jobfestival hvert år.” – Casper Jensen, Jobcenter Skive

Derudover bemærker Virksomhedsservice, at den grønne profil fylder mere og mere i deres samtaler med virksomhederne – især når emnet falder på konkurrencedygtighed og employer branding.

Et andet tiltag i Skive Kommune er partnermatch, hvor jobcenteret ved hjælp af et lokalt virksomhedsnetværk får medfølgende ægtefælle/partner i job, således at det er nemmere for virksomhederne at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til egnen. Virksomhedsservice oplever stor interesse i virksomhedernes grønne omstilling, image, forretningsplan, sociale ansvar, arbejdsmiljø og fleksibilitet hos de veluddannede jobsøgere. Den indsigt videreformidles til lokale virksomheder, som kan vægte deres grønne brand højere og dermed tiltrække kvalificeret arbejdskraft.

> ”Virksomhederne i Greenlab får selvsagt meget opmærksomhed, når vi snakker med kandidater om bosætning på egnen, studiejobs, karrieremuligheder ect.” – Casper Jensen, Jobcenter Skive

DEL 3

GREENLAB

GreenLabs fremtidige behov og rolle i det lokale erhvervsliv

En væsentlig del af analysen er at undersøge det fremtidige behov for kvalificeret arbejdskraft og grønne kompetencer hos GreenLab.

Det blev dog hurtigt tydeligt, at det i lige så høj grad er væsentlig at se på den rolle, som symbioseparken spiller i en branding-, tiltrænings-, og værdikædebetragtning lokalt på Skiveegnen.

Analysens del om GreenLab er derfor delt således op:

1. Betragtninger om fremtidig arbejdskraftbehov
2. Symbioseparkens rolle på Skiveegnen
3. Vigtige læringspunkter og erfaring med grøn omstilling og kompetenceudvikling

I øjeblikket holder fem virksomheder til i GreenLab, men mængden af antal medarbejder er minimal, da mange af virksomhedernes teknologier er automatiserede. For eksempel har Stiesdahl tre driftsmedarbejdere på deres anlæg i GreenLab, men selvom medarbejderne lokalt er få, så er værdien i lokationen og samarbejdet høj.

1. Betragtninger om fremtidig arbejdskraftbehov

En væsentlig pointe i forhold til GreenLabs fremtidige behov for grønne kompetencer er, at ifølge Concitos definition (side 6), så er *alle* jobs i GreenLab *grønne jobs,* og dermed bliver *alle* medarbejdres kompetencer betragtet som *grønne kompetencer*. Hos GreenLab er der således i særlig grad tale om, at behovet for grønne kompetencer i fremtiden er identisk med det generelle behov for kvalificeret arbejdskraft.

I forhold til fremtidig kompetencebehov er det især de tværgående kompetencer, som efterspørges fra GreenLabs virksomheder. Eksempler herpå er evnen til både at opstille grønt regnskab, forståelse for supply-chain samt indsigt i virksomhedens egen energieffektivisering. Hos GreenLab ser de generelt en nødvendighed i at virksomheder ændrer deres interne mindset, så de ansætter og opkvalificerer medarbejdere, der har flere tværgående kompetencer. Det kan f.eks. være teknikere, som både kan løse elektriker og vvs-opgaver. Maskinmestre kommer tættest på en sådan allroundfunktion.

I interviewet med Gert Ringgard, som er formand for hovedbestyrelsen i 3F Skiveegnen, italesættes også behovet for tværgående kompetencer blandt virksomheder generelt i Skive:

> ”Generelt er der meget brug for, at man som medarbejder på produktionsvirksomheder kan tænke struktureret og herigennem bidrage til en mere fleksibel produktion. Grøn omstilling og bæredygtighed er også mere ressourceeffektiv produktion. Disse færdigheder kræver efteruddannelse, øget tværfaglighed og kendskab til andre faggruppers kompetencer.” – Gert Ringgard, 3F

Betragtningerne fra GreenLab om tværgående kompetencer er dermed et godt eksempel på, hvordan GreenLabs erfaringer med grøn omstilling kan inspirere de øvrige virksomheder på Skiveegnen.

GreenLabs betragtning om behovet for ændring af virksomhedernes interne mindset, hvis de vil lykkes med den grønne omstilling, er en betragtning, som Business Skive kan nikke genkendende til. Business Skive hjælper virksomhederne med grøn omstilling ved at stille netværk til rådighed og skabe forbindelser. Det handler nemlig ikke bare om kompetencer, men også meget om mindsettet hos ejerlederne.

> ”Der er brug for, at man samarbejder med sine naboerne og har et tværgående blik, der kan skabe netværk, binde tingene sammen, tænke helheder, sektorkoblinger, symbioser og værdikædebetragtninger.” - Lars Fjalland, Business Skive

2. Symbioseparkens rolle på Skiveegnen

Både i rundspørgen og i interviews italesættes GreenLab som en vigtig inspirationskilde og central i arbejdet med at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til den grønne omstilling på hele Skiveegnen.

Ideen om at skabe en erhvervspark ved cirkulære ressourcer og deling af energi, giver en unik indsigt i, hvad en grøn omstilling kræver – også for det øvrige erhvervsliv. I den forbindelse peger GreenLab på også mulighederne ved opkvalificering.

> ”Der skal endnu mere fokus på opkvalificering og efteruddannelse. De lokale uddannelsesinstitutioner kan udbyde kurser i, hvad alle virksomheder skal igennem ift. at arbejde med grøn omstilling. Fx hvordan griber I det an med at arbejde med grøn omstilling i jeres virksomhed – og lave undervisningspakker med, hvordan man identificerer potentialer, laver handleplaner osv.” - Jakob Hebsgaard Mortensen, GreenLab

3. Vigtige læringspunkter og erfaring med grøn omstilling og kompetenceudvikling

Et af de vigtigste læringspunkter fra GreenLab er, at virksomheders påvirkning af miljøet skal ses i forhold til hele den værdikæde, som virksomheden indgår i.

I en symbiosepark som GreenLab, hvor en kreds af virksomheder samarbejder om at udvikle mere bæredygtige processer, ligger der et uforløst potentiale i at optimere og skubbe på for en øget omstillingsproces i hele virksomhedens værdikæde. Det er lige fra slutbrugere og kunder til leverandører og deres leverandører. Det kræver altså påvirkning af leverandør- og kundepraksis i en grønnere retning, herunder uddannelse og kompetenceudvikling for at ændre praksis i hele værdikæden.

Samarbejdet mellem GreenLab og Labflex er et eksempel på virksomhedssamarbejde i en værdikædebetragtning. Det er en forholdsvis ny samarbejdsaftale, hvor Labflex leverer laboratorieudstyr til de nye virksomheder hos GreenLab. De oplever endnu ikke nogle særlige krav som underleverandører, men er meget opmærksom på, at det er et spørgsmål om kort tid, før der kræves dokumentation.

Labflex er derfor allerede i gang med cirkulære forretningsmodeller, som fx at andre virksomheder overtager deres affald. Derudover undersøges i øjeblikket muligheden for at modtage borde af genanvendt materiale fra Unwasted, der skal til at bygge deres første full-scale produktion i GreenLab.

En anden vigtig læring fra GreenLab er som nævnt ovenfor, at grøn omstilling kræver tværfaglige kompetencer og systemtænkning. For at tænke cirkulært økonomisk kræver det viden og forståelse for at indgå i et cirkulært system, hvor man optimerer for fællesskabets skyld i stedet for egen skyld.

Medarbejdernes evne til at se en problemstilling fra mange forskellige faglige perspektiver er vigtig for en virksomhed, der vil den grønne omstilling. Det vil sige, at de fx kan tale med mange mennesker, orientere sig tværdisciplinært, stille spørgsmål, se nye mønstre og sammenhænge. Disse kompetencer tilegnes normalt først som en del af et langt arbejdsliv, men det er en fordel, hvis uddannelsesinstitutionerne kan hjælpe med at fremskynde dem.

Således kan også nyuddannede medarbejdere og efteruddannede medarbejdere blive bedre til at matche virkelige problemstillinger uden at gå på kompromis med grundfaglighed for at være god til at arbejde sammen på tværs.

Både erhvervsfremmeaktører og erhvervsrådgivere kan med fordel have blik for det tværgående kompetencebehov, at binde ting sammen, skabe netværk, engagement og bevægelse – at få virksomheder til at se lyset i de tværgående idéer og holde ild i processen frem til, at der bliver truffet handlingsorienterede beslutninger.

Hos GreenLab ses desuden værdi og potentiale i at understøtte den grønne omstilling hos de lokale uddannelsesinstitutioner i Skive. Der er allerede gode samarbejder i gang med Skive College (se side 20), men derudover findes også et potentiale i udbyde flere kurser, der omhandler virksomhedernes problemstillinger i at arbejde med grøn omstilling. Det kan f.eks. være at identificere potentialer, lave handleplaner etc.

DEL 4
ANBEFALINGER

Anbefalinger til en kompetenceforsyningsstrategi

På baggrund af analysens indsigter præsenteres herunder otte anbefalinger til en kommende kompetenceforsyningsstrategi for Skiveegnen.

1. Der er behov for en større analyse af efterspørgslen. Analysen peger på, at der er et behov for en grundig analyse af efterspørgslen. Det kræver et stort forarbejde, måske også større end det grundlag, der kan tilvejebringes med denne undersøgelse. Nærværende analyse kan betragtes som et første skridt på vejen.

2. Udnyt den lokale villighed til fleksibilitet. Uddannelsesinstitutionerne har givet udtryk for, at de er meget lydhøre over for det lokale erhvervslivs efterspørgsel og er villige til at gøre, hvad de kan for at imødekomme den konkrete efterspørgsel. Det kræver mere konkret viden om behov, som skal findes i samarbejdet mellem uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv og rådgivere.

3. Skab læring i de gode eksempler på samarbejdsprojekter, så de kan udbredes. Analysen peger på en række eksempler, hvor det tætte samarbejde mellem de lokale uddannelsesinstitutioner, Kommunen, erhvervslivet og GreenLab går op i en højere enhed. De lokale aktører i kommunen kan med fordel blive endnu bedre til at formidle konkret viden og praksisnære erfaringer, så det kan bruges aktivt i andre sammenhænge og ikke ender som "sorte huller", hvor gode intentioner forsvinder og brugbar viden går tabt.

4. Tilbyd fleksible og modulopbyggede kurser til lokale SMV'er. At sende medarbejdere på efteruddannelse kan være en stor omkostning for virksomhederne her og nu. Derfor er det vigtigt for virksomhederne, hvis de kan benytte sig af fleksible løsninger for kompetenceudvikling af deres medarbejdere, så de kan få det til at passe med deres normale drift. Det kan fx være modulopbyggede kurser og online-undervisning.

5. Dyrk og afprøv de kreative løsninger – udnyt den lokale handlekraft. Analysen giver en klar indikation af, at Skiveegnen er et sted, hvor man ikke er nervøs for at prøve nye ting af. Det kan indarbejdes i en kompetenceforsyningsstrategi, hvor man afsætter tid og ressourcer til at afprøve nye initiativer. Et eksempel kan fx være at afholde opkvalificeringskurser hos virksomheden, så transport og koordinering for medarbejdernes minimeres.

6. Erfaringer og viden fra GreenLab kan bruges effektivt til at tiltrække arbejdskraft. Analysen viser med al tydelighed, at GreenLab er til stor inspiration for den grønne omstilling i erhvervslivet generelt – både i Skive, nationalt og internationalt. I forhold til at tiltrække arbejdskraft lokalt anvendes GreenLabs navn og projekt med succes strategisk til at skabe opmærksomhed på det grønne fokus på Skiveegnen. Det skal fortsættes. GreenLab kan muligvis spille en endnu tydeligere rolle i tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft – eksempelvis ved at indgå i flere konkrete samarbejdsprojekter med lokale virksomheder.

7. Indtænk virksomhedernes værdikæder. Virksomhedernes grønne omstilling understøttes bedst, hvis det sker med udgangspunkt i virksomhedens samlede værdikæde. Det kan være en kompleks opgave, fordi det kræver indsigt og ændringer hos underleverandører og samarbejdspartnere. Erfaringerne fra GreenLab og andre symbioseparker, hvor en kreds af virksomheder samarbejder om at udvikle mere bæredygtige processer kan inspirere til, hvordan virksomheder kan hjælpes. Fx ved at understøtte kollektive projektforløb med fokus på at skabe grøn omstilling på tværs af en sammenhængende værdikæde, hvor virksomheder er med til at sammensætte en relevant deltagerkreds.

8. Fokuser på udvikling af tværfaglige kompetencer. GreenLabs fokus på og erfaring med nødvendigheden af tværfaglige kompetencer i en grøn omstillingsproces bør være en væsentlig faktor ved udarbejdelsen af en kommende kompetenceforsyningsstrategi. Behovet for at medarbejdere kan udvikle evnen til at orientere sig på tværs af forskellige fagligheder, er vigtig for, at en virksomhed kan indgå i et cirkulært system.

Metode

Analysen af Skiveegnens fremtidige behov for arbejdskraft og grønne kompetencer er baseret på desk research, kvalitative interviews samt en rundspørge blandt lokale virksomheder.

Vi har foretaget 14 semistrukturerede interviews med personer fra lokale virksomheder, erhvervsfremmeaktører, uddannelsesinstitutioner og repræsentanter fra arbejdstagersiden. Til analysen af GreenLab har vi talt med og indhentet input på spørgeskema fra virksomheder og centrale aktører i og omkring GreenLab. Se komplet interviewliste her på siden.

Virksomhedsrundspørgen er sket i form af udsendelse af et elektronisk spørgeskema til de virksomheder, som er medlem af Business Skive. I alt 37 virksomheder har besvaret undersøgelsen.

Interviewpersoner

Lars Fjalland, Direktør, Business Skive

Marjanne Grønhøj, Senior Vice President, HR & Communication, DEIF A/S

Bettina Jørgensen, Global Human Resources Manager, SKOV A/S

Camilla Knudsgaard, Bestyrelse og indehaver rep., Byggefirmaet Knudsgaard

Bo Heilskov, Head of sales, HEM Group A/S

Jakob Hebsgaard Mortensen, Head of Business Development GreenLab

Kristian Strøbech, Kommunikationschef, Stiesdal A/S

Anne-Mette Sørensen Langvad, Projektchef, Klimafonden Skive

Stig Blicher, Administrerende direktør, Labflex A/S

Cirsten Justesen, selvstændig virksomhedskonsulent, Just-C

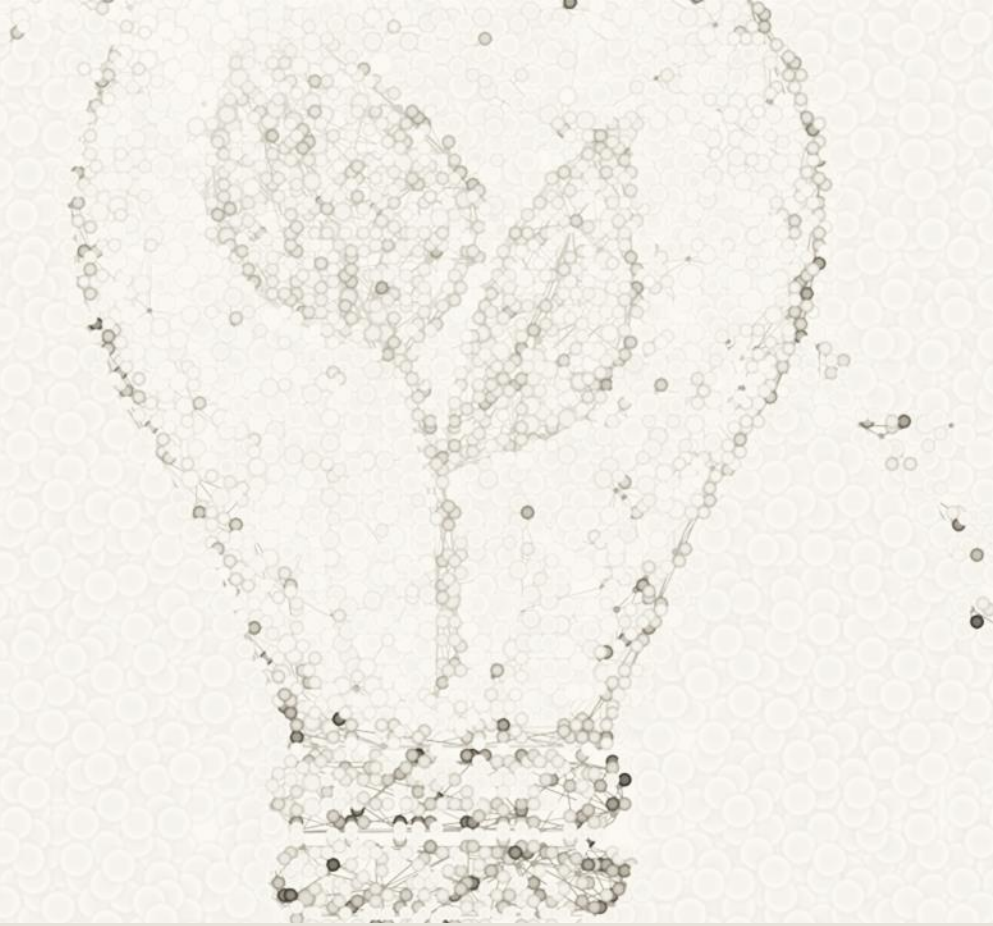
Søren Husted-Pedersen, Campuschef, Erhvervsakademiet Dania Skive

Gert Ringgard, Formand for hovedbestyrelsen i 3F Skiveegnen

Jens Høffner, Udviklingschef, Skive College

Casper Jensen, virksomhedskonsulent, Virksomhedsservice Jobcenter Skive

Rapportens citater og virksomhedsspecifikke formuleringer er godkendt af interviewpersoner via mail til Pluss Leadership.



OM PLUSS LEADERSHIP

Siden 2001 har vi bistået virksomheder, organisationer og samfundsinstitutioner i at udvikle og realisere deres potentialer. Det sker via udvikling af governance, strategi, ledelse og organisation, samt ved at skabe overblik, beslutningsgrundlag og læring gennem strategiske analyser og evalueringer. I vores adfærd og tænkning styres vi af tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed. Konsulenterne arbejder over hele landet ud fra vores kontorer i Aarhus og København.

Pluss