

## Hvordan kommer dansk uddannelseseksport videre?



**Afreportering fra ekspertgruppen om forbedrede muligheder for eksport af danske uddannelsesydelser til udlandet**

## **Indhold**

1. Indledning
  - 1.1. Formål og baggrund
  - 1.2. Ekspertgruppens kommissorium
  - 1.3. Ekspertgruppens sammensætning
  
2. Sammenfatning
  - 2.1. Overordnede anbefalinger
  - 2.2. Konklusioner og perspektiver
    - 2.2.1. Lovgivning
    - 2.2.2. Salgsbare ydelser til uddannelseseksport
    - 2.2.3. Adgang til relevante markeder – markedsanalyse og markedsføring
    - 2.2.4. Lokal kapacitetsopbygning
    - 2.2.5. Økonomi, partnerskaber og redskaber
  - 2.3. Konklusioner og perspektiver på dansk uddannelseseksport

## **Bilagsoversigt**

- Bilag 1: Ekspertgruppens kommissorium
- Bilag 2: Liste over ekspertgruppens medlemmer
- Bilag 3: Konceptnotat om uddannelseseksport
- Bilag 4: Notat om potentielle markeder for uddannelseseksport i et dansk perspektiv
- Bilag 5: Notat om uddannelsesinstitutionernes forudsætninger for at drive uddannelseseksport
- Bilag 6: Notat om markedsføring og lancering af dansk uddannelseseksport
- Bilag 7: Notat økonomi, partnerskaber og redskaber

# 1. Indledning

## 1.1. Indledning og baggrund

Danmark er en lille åben økonomi. Det er derfor en bydende nødvendighed, at danske uddannelser har fokus på at tilbyde kvalitetsuddannelser til danske unge og voksne, der klæder dem på til et globalt arbejdsmarked. En af måderne at sikre, at de danske uddannelser kan løfte denne opgave, er at have et internationalt fokus, og her er dansk uddannelseseksport en af flere veje at gå.

Det er imidlertid kun en mindre del af de danske uddannelsesinstitutioner, der har konkrete erfaringer med uddannelseseksport, og kun en beskedent del af disse kan gøre uddannelseseksporten til en bæredygtig forretning.

En undersøgelse fra 2014<sup>1</sup> viser, at 10 pct. af de gymnasiale uddannelser og 28 pct. af erhvervsuddannelserne er involveret i aktiviteter, der falder ind under begrebet uddannelseseksport. Uddannelsesudbydere vurderer i undersøgelsen, at der bl.a. er følgende større barrierer for at arbejde med uddannelseseksport:

- Manglende kommerciel kultur, tid til udviklingsarbejde samt sproglige kompetencer
- Manglende viden om det internationale uddannelsesmarked og handel med udland
- Manglende adgang til risikovillig kapital og finansiering af eksportinitiativer
- Lovgivningsmæssige uklarheder i forhold til certificering og indtægtsdækket virksomhed

Undervisningsministeren har bedt ekspertgruppen om uddannelseseksport om at komme med forslag til, hvordan vilkårene for dansk uddannelseseksport kan forbedres. Med udgangspunkt i gruppens kommissorium og det grundlæggende materiale blev der formuleret flg. konkrete spørgsmål til gruppen:

- Hvordan styrkes institutionernes kommercielle kultur og sprogkompetencer?
- Hvordan styrkes uddannelsessektorens viden om markedet og handel med udland?
- Hvordan kan der tilvejebringes risikovillig kapital og finansiering?
- Hvilken lovgivning kan understøtte arbejdet med uddannelseseksport?

Ekspertgruppens primære fokus har været at styrke vilkårene for uddannelseseksport på ungdomsuddannelser og voksen- og efteruddannelser. Det udelukker dog ikke, at ekspertgruppens konklusioner og forslag kan have relevans for andre uddannelsesområder.

Denne afrapportering indeholder en sammenfatning af ekspertgruppens konklusioner og anbefalinger. Der er lagt vægt på at give konkrete og operationelle løsningsforslag på de identificerede udfordringer. Desuden har det været vigtigt for ekspertgruppen, at de konkrete løsninger både skal findes centralt hos bl.a. ministerier og decentralt på uddannelsesinstitutionerne.

Det understreges, at rapporten og dens anbefalinger udelukkende omhandler og retter sig mod Undervisningsministeriets uddannelser og institutioner.

---

<sup>1</sup> Rambøll (2014): ”Internationalisering på grundskoler, gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelser – kortlægning”

### 1.1.1. Hvad er uddannelseseksport?

Uddannelseseksport defineres som ”uddannelsesaktiviteter, der iværksættes af danske aktører i udlandet (offshore) eller ved at gennemføre aktiviteter i landet (onshore), hvor der modtages betaling fra en udenlandsk aktør”. Uddannelseseksport kan fx være salg af undervisningsforløb, eksport af lærerkræfter med en særlig ekspertise, levering af knowhow om særlige pædagogiske metoder, udenlandske studerendes studier på danske uddannelsesinstitutioner m.v. og kan varetages af såvel offentlige som private uddannelsesudbydere, selvstændigt eller i konsortier. Der er tale om uddannelseseksport, når danske udbydere af uddannelsesydelser modtager betaling for uddannelsesydelser gennemført i eller udenfor landets grænser fra en udenlandsk aktør.

En mere udførlig definition af uddannelseseksport som begreb findes i bilag 3.

## **1.2. Ekspertgruppens kommissorium**

Ekspertgruppen skal komme med forslag til at styrke vilkårene for at eksportere danske uddannelsesydelser til udlandet.

Det fremgår af kommissoriet, at ekspertgruppen ”skal komme med forslag og perspektiveringer vedrørende:

Metoder, viden og eksempler til styrkelse af dansk uddannelseseksport fordelt på uddannelstyper til brug for værktøjskasse og inspirationsmateriale. Der skal være en særlig opmærksomhed omkring de udfordringer, der bl.a. er identificeret i kortlægningen af uddannelseseksport i Danmark og kortlægningen af de internationale erfaringer. Det vil bl.a. sige manglende kommercielle kompetencer og kultur samt manglende finansieringsmuligheder. Udgangspunktet er, at gruppen skal bidrage med forslag til en værktøjskasse og inspirationsmateriale.

- Forslag til evt. andre initiativer, der på længere sigt kan bidrage til at fremme uddannelseseksport.
- Identifikation og forslag til håndtering af risici ved uddannelseseksport.”

Det er udgangspunktet, at forslagene ikke i sig selv må være merudgiftsdrivende.

Kommissoriet er vedlagt som bilag 1.

## **1.3. Ekspertgruppens sammensætning**

Gruppen består af blandt andet uddannelsesudbydere, virksomheder, videnspersoner og interessenter samt Uddannelses- og forskningsministeriet, Udenrigsministeriet og Undervisningsministeriet. Afdelingschef i Undervisningsministeriet Arne Eggert er formand for ekspertgruppen, der ligeledes sekretariatsbetjenes af Undervisningsministeriet.

En liste over ekspertgruppens medlemmer er vedlagt i bilag 2.

Ekspertgruppen er nedsat i juni 2014 og har holdt tre tematiske møder i august-september 2014.

## 2. Sammenfatning

### 2.1. Overordnede anbefalinger

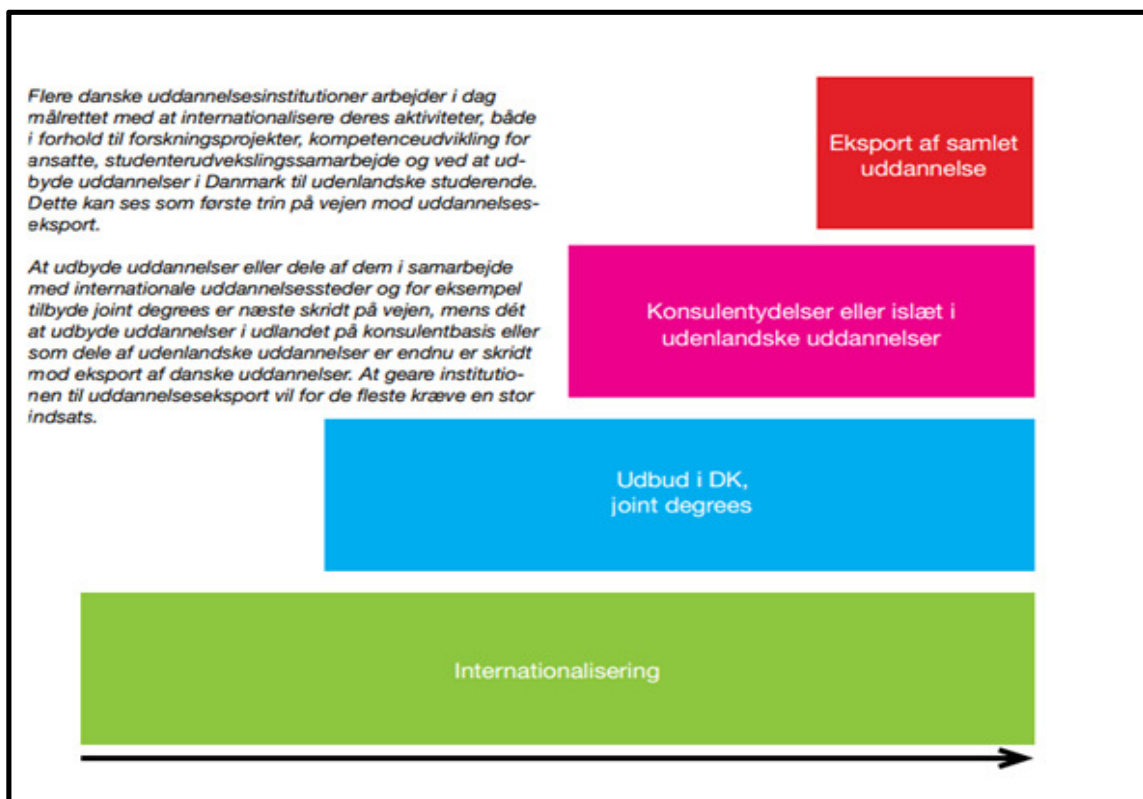
Ekspertgruppen er af den opfattelse, at afsættet for gruppens anbefalinger forudsætter en præcisering af, hvad formålet med dansk uddannelseseksport er. Der er i gruppen enighed om, at udvikling af uddannelseseksport er vigtig, fordi uddannelseseksport kan bidrage til:

- at fremme internationalisering af danske uddannelser
- at styrke kvaliteten i de danske uddannelser
- at skabe en sammenhængende dansk eksportindsats, der skaber vækst for danske virksomheder i udlandet samt indtjening til det danske samfund.

Det er afgørende for ekspertgruppen indledningsvis at understrege, at uddannelsesinstitutioner på ungdoms-, efter- og voksenuddannelsesområdet i kraft af deres meget varierende erfaringsgrundlag i relation til uddannelseseksporten grundlæggende har forskellige behov, når det handler om, hvordan de støttes bedst i arbejdet med uddannelseseksport. Ligesom det er vigtigt at understrege, at uddannelseseksport ikke er en pligt for uddannelsesinstitutioner, men en mulighed for de interesserede, og at uddannelseseksport skal basere sig på bæredygtige forretningsmodeller.

Figur 1 illustrerer disse forskelle. Hovedparten af uddannelsesinstitutioner arbejder med internationaliseringer på forskellig vis, men en væsentlig andel af uddannelsesinstitutionerne har kun i begrænset omfang erfaring med uddannelseseksport i form af for eksempel eksport af pædagogisk ekspertise samt studiebesøg. De befinder sig på trappens første trin. Enkelte uddannelsesinstitutioner har taget et eller flere trin op ad eksporttrappen og sælger hele eller mindre dele af skræddersyede uddannelsesforløb til studerende i flere lande.

Figur 1: På vej mod uddannelseseksport



Med disse forskelle in mente peger gruppen på to hovedanbefalinger:

### **Anbefalinger:**

#### 1. Klar lovgivningsmæssig ramme for uddannelseseksport og nye mellemstatslige aftaler

Det er for det første en nødvendig forudsætning for at udvikle dansk uddannelseseksport, at der skabes klare lovgivningsmæssige rammer for dansk uddannelseseksport. Ekspertgruppen anbefaler på den baggrund, at Undervisningsministeren fremsætter lovforslag, der giver mulighed for certificering af danske uddannelser med henblik på udbud i et eller flere andre lande. Gennem bilaterale aftaler bør det sikres, at disse uddannelser er adgangsgivende til videregående uddannelse i udbudslandet eller til beskæftigelse i udbudslandet eller andre lande.

Ekspertgruppen anbefaler desuden, at der i forlængelse af disse lovgivningsændringer tages initiativ til, at regeringen prioriterer internationalt uddannelsespolitisk samarbejde, der kan medvirke til at styrke danske uddannelsers profil fx gennem indgåelse af nye mellemstatslige aftaler (inklusiv i form af såkaldte memorandum of understanding) på vigtige nye uddannelsesmarkeder.

#### 2. Styrket vejledning, nye redskaber og ministerbesøg i udlandet

For det andet vurderer ekspertgruppen, at der er behov for yderligere opprioritering og udvikling af den støtte, som Undervisningsministeriet og Udenrigsministeriet stiller til rådighed for uddannelsesinstitutioner, der ønsker at udvikle nye uddannelseseksporttydelser.

Konkret er der behov for, at de to ministerier med udgangspunkt i deres samlede videnbase yder en målrettet vejledning og tilbyder nye digitale redskaber, der bl.a. understøtter arbejdet med ydelsesbeskrivelser, egenanalyse, markedsføring, markedsanalyse etc. Ligeledes er der behov for, at konkrete markedsføringstiltag bakkes op politisk med ministerbesøg og lignende.

## **2.2. Konklusioner og perspektiver på dansk uddannelseseksport**

Ekspertgruppens drøftelser har været organiseret i fem temaer. I dette afsnit opsummeres centrale konklusioner og perspektiver fra hvert af de fem temaer. Analyser, undersøgelser og øvrig baggrund, der har ligget til grund for ekspertgruppens drøftelser i forhold til de enkelte temaer, er vedlagt som bilag.

### 2.2.1. Lovgivning

Der er et grundlæggende behov for, at der skabes et lovgrundlag indeholdende hjemler, der gør det muligt for uddannelsesinstitutionerne at udvikle og udbyde forskellige typer uddannelseseksporttydelser, og som sikrer en model for, at disse uddannelsesydelser bliver anerkendt fra dansk side, herunder at eksamensbeviser certificeres. Gennem bilaterale aftaler sikres det, at de giver adgang til relevant videregående uddannelse eller beskæftigelse i modtagerlandet.

Ekspertgruppen peger på vigtigheden af, at bestemmelserne om godkendelse og certificering samtidig sikrer en hurtig og smidig sagsbehandling, så uddannelsesinstitutionerne ikke oplever, at kunderne forsvinder i løbet af sagsbehandlingen.

Endelig peger ekspertgruppen på, at der er behov for, at det præciseres evt. i lovgrundlaget, hvilke muligheder uddannelsesinstitutionen har, når det gælder indtægtsdækket virksomhed, herunder anvendelsen af opsårede midler, der er genereret inden for rammerne af indtægtsdækket virksomhed. I relation til uddannelseseksporten er det eksempelvis væsentligt at sikre klarhed om, hvilke investeringer

uddannelsesinstitutionen kan foretage, og hvilke af de dermed forbundne risici institutionen kan bære i udlandet for den del af institutionens opsparede midler, der er indtjent via indtægtsdækket virksomhed.

### 2.2.2. Salgbare ydelser til uddannelseseksport

Det er ekspertgruppens vurdering, at der ikke kan gives et enkelt svar på, hvilke ydelser der er salgbare. Gruppen peger på, at særligt tre forhold skal være til stede, når det handler om at identificere og udvikle danske uddannelsesydelser med henblik på salg i udlandet.

#### *1. Kundekendskab, der sikrer et brugbart produkt for kunden (markeds-kendskab)*

Et væsentligt element i udvikling af et salgbart produkt er, at der er en konkret kunde, og at der gennem dialog og analyse opbygges en viden om kundens behov og betalingsvillighed. Det er helt afgørende, at der udvikles et *brugbart produkt for kunden* fx i form af et bevis, der giver adgang til fortsat uddannelse på et højere niveau, til forbedrede jobmuligheder eller for virksomheder til bedre kvalificerede arbejdere.

#### *2. En præcis beskrivelse af ydelsen (certificeret ydelse)*

Ydelsen skal beskrives evt. i form af en certificering eller via ydelsesbeskrivelser. Dette forudsætter blandt andet, at uddannelsesinstitutionerne omsætter den tavse viden om styrkesiderne i de danske uddannelser (hårde såvel som bløde kompetencer, pædagogiske metoder mv.) til kvalitetssikrede kompetencebeskrivelser. I nogle tilfælde, fx på erhvervsuddannelsesområdet, vil det også være relevant at tilpasse ydelsen efter den konkrete kundes behov og skræddersy ydelser.

#### *3. En bæredygtig forretningsmodel (finansiering)*

Det er ressourcekrævende at udvikle nye uddannelseseksporttydelser. Etablerings- og udviklingsudgifterne, der knytter sig til identifikation, beskrivelse, kvalitetssikring og certificering af ydelsen, kan være betydelige, og der kan gå flere år, før ydelsen bliver genstand for et salg, der giver uddannelsesinstitutionen en indtægt. Et tredje element i udviklingen af nye ydelser er således, at ydelsen understøttes af en bæredygtig forretningsmodel, hvor der eksempelvis sikres ekstern finansiering til etablering og udvikling eller tidligere opsparede midler anvendes dertil.

### *Konklusion*

Ekspertgruppen konkluderer på den baggrund, at det er afgørende, at uddannelsesinstitutionerne, der gerne vil arbejde med uddannelseseksport, har viden og adgang til viden om, hvordan den faglige opgave, der handler om at udarbejde kompetencebeskrivelser, gribes an. Ekspertgruppen vurderer, at der er stor efterspørgsel efter modeller og redskaber for, hvordan uddannelsesinstitutionerne kan gribe arbejdet med kompetencebeskrivelser an.

Ekspertgruppen berører spørgsmålene om markeds-kendskab og finansiering yderligere i henholdsvis afsnit 2.2.3. og 2.2.5.

### 2.2.3 Adgang til relevante markeder – markedsanalyse og markedsføring

Ekspertgruppen peger på, at der grundlæggende er to veje at gå, når det handler om at identificere relevante markeder for danske uddannelseseksporttydelser:

- *En efterspørgselsdrevet tilgang* (eller virksomhedsvejen) er kendetegnet ved, at danske virksomheder med produktion i udlandet efterspørger rådgivning eller konkrete uddannelsesforløb af danske uddannelsesinstitutioner. Det kan fx være kompetenceløft af lokale medarbejdere, der er ansat på en dansk virksomhed i udlandet.
- *En udbuds-drevet tilgang*, der er kendetegnet ved, at uddannelsesinstitutionen – alene eller i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner - identificerer egne komparative fordele og afsøger relevante markeder.

Det er ekspertgruppens vurdering, at danske uddannelsesinstitutioner på ungdomsuddannelses- og voksen- og efteruddannelsesområdet kun sjældent vil have kapacitet til at gennemføre større markedsanalyser af egen drift. Derimod er der gode eksempler på, at markedsanalyser gennemføres som led i større eksportsatsninger, hvor andre aktører (fx et eller flere ministerier i samarbejde med danske virksomheder) har ansvar for at gennemføre markedsanalysen. Ligeledes er der gode eksempler på samarbejder, hvor uddannelsesinstitutioner sammen med danske ambassader har gennemført markedsanalyser.

I forhold til markedsføring besidder danske uddannelsesinstitutioner allerede i dag stærke markedsføringskompetencer, men det er afgørende, at uddannelsesinstitutionernes erfaringer med dansk markedsføring aktualiseres indenfor en interkulturel forståelsesramme og samtidig baseres på danske styrkepositioner og komparative fordele på uddannelsesområdet, førend disse erfaringer kan nyttiggøres på det internationale uddannelsesmarked.

Det kræver dels en stærk interkulturel forståelse for det udenlandske marked, som de enkelte uddannelsesinstitutioner agerer på, herunder en føling med markedets uddannelsesmæssige kompetencebehov, dels en strategisk anvendelse af denne interkulturelle forståelse i udformningen af lanceringsinitiativer.

### *Konklusion*

Det er gruppens konklusion, at der i relation til at fremme dansk uddannelseseksport bør være en særlig opmærksomhed på, hvordan danske uddannelsesinstitutioner af egen drift og med vejledning og deltagelse fra blandt andet Udenrigsministeriet og Undervisningsministeriet kan stimuleres til at igangsætte uddannelseseksport. Støtten kunne bl.a. bestå i et samarbejde om markedsanalyser, markedsføring, mellemstatslige aftaler, ministerbesøg og støtte til kontakter i udlandet og partnerskaber. Afhængig af samarbejdets karakter vil en del af elementerne være brugerfinansieret, som i dag.

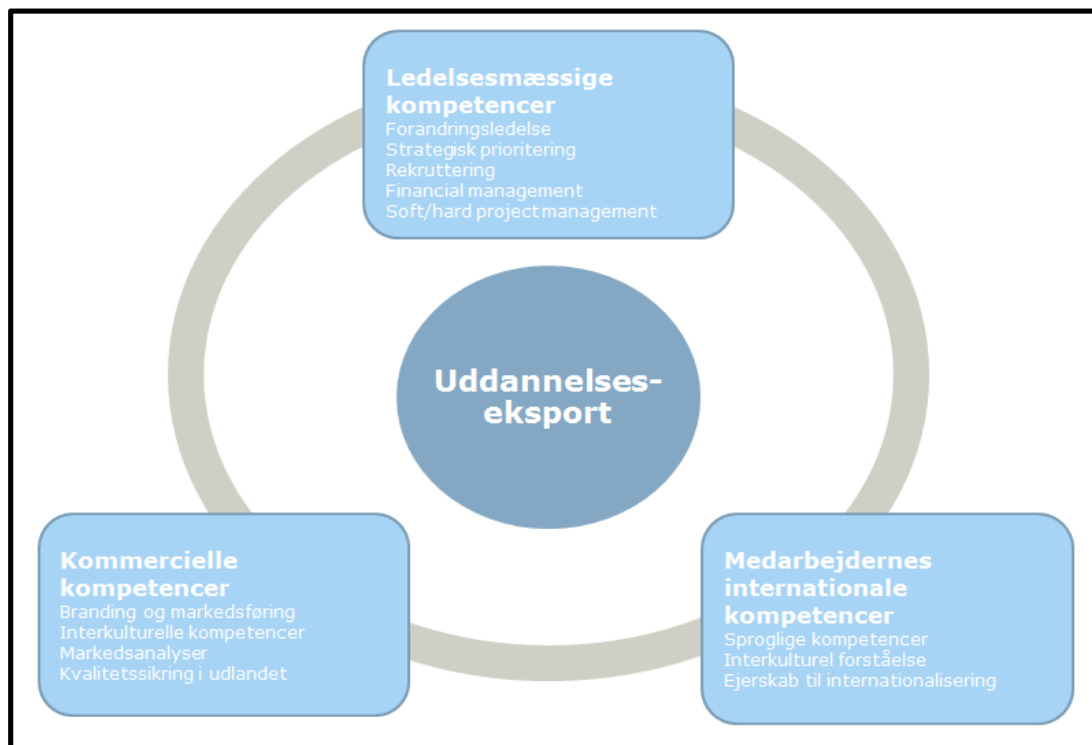
En ramme for analysen af potentielle markeder for uddannelseseksport findes i bilag 4, mens mulighederne for at markedsføre og lancere danske initiativer til uddannelseseksport beskrives i bilag 6.

#### 2.2.4. Lokal kapacitetsopbygning

Det er ekspertgruppens vurdering, at den danske uddannelseseksport i øjeblikket hovedsageligt varetages af enkelte *frontrunners* blandt uddannelsesinstitutionerne. Det skyldes, at uddannelseseksport i kraft af lovgivningen ligger i periferien af uddannelsesinstitutionernes formål, at der ikke er hjemmel, og at ikke alle uddannelsesinstitutioner besidder den nødvendige organisatoriske kapacitet til at udvikle og fremme initiativer til uddannelseseksport.

*Figur 2: Uddannelsesinstitutionernes organisatoriske kapacitet til uddannelseseksport*





### Konklusion

Ekspertergruppens drøftelser om uddannelsesinstitutionernes muligheder for at opbygge lokal kapacitet til at agere som uddannelseseksportører på det åbne uddannelsesmarked udmønter sig i to konklusioner:

1. *Et stærkt internationaliseringsfokus på uddannelsesinstitutionerne er en nødvendig forudsætning for udviklingen af dansk uddannelseseksport.* Første element i opbygningen af lokal kapacitet, der kan understøtte udvikling af dansk uddannelseseksport, er en klar internationaliseringsstrategi, hvori uddannelsesinstitutionerne formulerer klare mål for internationaliseringen på deres uddannelser, herunder evt. også i forhold til de aktiviteter på uddannelsesinstitutionerne, der relaterer sig til uddannelseseksport. En klar internationaliseringsstrategi betyder ikke, at alle danske uddannelsesinstitutioner skal begynde at sælge ydelser i udlandet, men hvis der er interesse, er det vurderingen, at det er en væsentlig forudsætning for at få et godt udbytte ud af uddannelseseksporten.

Flere uddannelsesinstitutioner har et klart internationaliseringsfokus både generelt og i forhold til uddannelseseksport. Men en undersøgelse fra august 2014 viser også, at der ikke på alle institutioner er en klar internationaliseringsprioritering.<sup>2</sup> Det kræver derfor et stærkt ledelsesmæssigt fokus på internationaliseringspotentialet på uddannelsesinstitutionen og en ledelsesmæssig afklaring af mål og ambitioner i forhold til den internationale dimension i uddannelsesinstitutionernes arbejde såvel som i relation til eksportinitiativer. Derudover kræver det en klar politisk tilkendegivelse fra centralt hold

<sup>2</sup> Internationalisering på grundskoler, gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelser, august 2014, Rambøll. 73 pct. på de gymnasiale uddannelser har en visions- eller handlingsplan for internationalisering, mens det gælder for 57 pct. på erhvervsuddannelserne.

af, at internationalisering af uddannelser prioriteres, bl.a. gennem lovændringer der baner vejen for og understøtter udviklingen af den internationale dimension.

2. *Uddannelsesinstitutionernes lokale kapacitetsopbygning er en forudsætning for samt et resultat af uddannelsernes internationalisering og arbejde med uddannelseseksport.* Lokal kapacitetsopbygning er en forudsætning for, at uddannelsesinstitutionerne kan bevæge sig op ad internationaliseringsstigen. Samtidig er det også gruppens oplevelse, at den lokale kapacitetsopbygning udvikles, og arbejdet med internationalisering og uddannelseseksport professionaliseres, i takt med, at uddannelsesinstitutionerne bevæger sig op ad internationaliseringsstigen, og nye internationaliserings- og eksportopgaver løses. Denne vekselvirkning mellem kapacitetsopbygning og internationaliseringsprocesser betyder også, at uddannelsesinstitutionerne i dag befinder sig på forskellige stadier i den lokale kapacitetsopbygning, alt efter hvor de befinder sig på internationaliseringsstigen og vice versa.

Det bemærkes endvidere, jf. afsnit 2.2.1, at udarbejdelsen af detaljerede kompetencebeskrivelser for de eksportbare uddannelsesydelser er nøglen til en succesfuld uddannelseseksport, der også bidrager positivt til kvalitetsudviklingen af danske uddannelser. Det skyldes, at uddannelsesinstitutionerne bliver skarpere på og mere bevidste om egen virkningsfulde praksis, i takt med, at denne praksis kommer til det udenlandske uddannelsesmarked.

En detaljeret beskrivelse af, hvordan uddannelsesinstitutionerne kan styrke egne forudsætninger for at arbejde med uddannelseseksport, findes i bilag 5.

#### 2.2.5 Økonomi, partnerskaber og redskaber

Foruden lokal kapacitetsopbygning og målrettet markedsføring af danske styrkepositioner på uddannelsesområdet peger ekspertgruppen på, at udviklingen af dansk uddannelseseksport forudsætter, at uddannelsesinstitutionerne har muligheder for at generere udviklingsmidler til at lancere eksportinitiativerne, at uddannelsesinstitutionerne har adgang til viden og redskaber, der kan understøtte udviklingen af bæredygtige eksportkoncepter, samt at uddannelsesinstitutionerne afsøger mulighederne for at indgå i strategiske partnerskaber omkring udviklingen af eksportinitiativer.

Tabel 1: Mulige finansieringsmodeller

Finansieringsmodel	Finansieringsform	Lanceringsmodel
Fundraising	Finansiering tilvejebringes via målrettet fundraising og projektsøgninger til udviklingspuljer i bl.a. EU og Industriens Fond. Udviklingsmidlerne kan bl.a. målrettes initiativer, der understøtter øget studentermobilitet i Europa, kompetenceudvikling af lærere og dannelsen af strategiske partnerskaber.  EU-programmer kan samtidig være en platform, hvor uddannelsesinstitutionerne kan møde potentielle aftagere til eksporterbare uddannelsesydelser.	Udbudsrevet lancering
Joint venture & konsortiedannelse	Joint venture-modellen indebærer, at to eller flere partnere indgår i et økonomisk samarbejde, hvor de i fællesskab bidrager med den nødvendige startkapital til at lancere eksportinitiativer på uddannelsesområdet. Herved tilvejebringes etableringsomkostninger, samtidig med at risici spredes blandt samarbejdspartnere.  Der er tale om konsortiedannelse, hvor uddannelsesinstitutioner, nationale, regionale og lokale myndigheder samt repræsentanter fra erhvervslivet eksempelvis kan indgå.	Udbuds- og/eller efterspørgselsrevet lancering (typisk en blandingsmodel)
Virksomhedsfinansiering	Finansiering tilvejebringes af udenlandske eller outsourcete virksomheder og/eller udenlandske aftagerinstitutioner med konkrete kompetencebehov, mens uddannelsesydelser udarbejdes og eksporteres af nationale uddannelsesinstitutioner.	Efterspørgselsrevet lancering

### Konklusion

Ekspertgruppens drøftelser udmønter sig i tre konklusioner:

#### 1. Flere muligheder for finansiering

Det er en central pointe fra ekspertgruppens drøftelser omkring mulighederne for at finansiere eksportinitiativer på uddannelsesområdet, at uddannelseseksport er en forretning, der på sigt skal kunne bære sig selv. Det er særligt finansiering af etablerings- og udviklingsomkostninger, der er en udgift, som uddannelsesinstitutionerne har udfordringer med, da det forudsætter en betydelig opsparring, der er genereret ved indtægtsdækket virksomhed eller på anden måde uden om de statslige tilskud til udbud af uddannelser i Danmark. Tabellen ovenfor beskriver forskellige mulige finansieringsmodeller. Derudover peger en del af ekspertgruppen også på en fjerde finansieringsmodel, hvor uddannelsesinstitutionerne får adgang til statsligt finansieret iværksætterstøtte, der gives som et midlertidigt lån, der tilbagebetales, når initiativer til uddannelseseksport på sigt forrenter sig. En sådan model forudsætter dog, at man på forhånd har afklaret og taget stilling til risikomomenterne.

#### 2. Partnerskaber kan bane vejen for udviklingen af succesfulde eksportinitiativer

Det har været en rød tråd i ekspertgruppens drøftelser, at der i relation til udviklingen af uddannelseseksporten er et stort potentiale i at samle ressourcer, kompetencer og erfaringer gennem samarbejde på tværs af uddannelsesinstitutioner, myndigheder og virksomheder. Uddannelsesinstitutioner

har, ved at indgå i formelle og uformelle partnerskaber, mulighed for at styrke organisationens erfaringsgrundlag, viden og finansielle kapacitet markant.

Partnerskaberne kan være alt fra uformelle regionale videndelingsnetværk, faglige taskforces om udvikling af kompetencebeskrivelser og systematisk inddragelse af faglige udvalg til egentlige kontraktbundne samarbejder om større eksportleverancer.

Uddannelsesinstitutionernes – og her særligt ledelsens – investering i forskellige typer af relationsarbejde er afgørende for, at samarbejde i partnerskaber, hvor gensidig tillid og risikovillighed ofte er fællesnævner i relationen, kan etableres. I forlængelse heraf peger ekspertgruppen på, at da de lovgivningsmæssige rammer i relation til det at udvikle uddannelseseksporttydelser ikke er til stede, vil det sjældent være attraktivt for offentlige eller private aktører at investere i et samarbejde.

### *3. Systematisk videndeling er afgørende for fremme af dansk uddannelseseksport*

Ekspertgruppen peger på, at der allerede nu findes et betydeligt erfaringsgrundlag i uddannelsessektoren relateret til eksport af danske uddannelser, der kan bidrage til udviklingen af et bæredygtigt forretningskoncept for dansk uddannelseseksport som helhed. Imidlertid er dette erfaringsgrundlag koncentreret på enkelte uddannelsesinstitutioner, der igennem en lang årrække har bevæget sig støt op ad internationaliseringsstigen og hævet barren såvel som ambitionsniveauet for internationaliseringsarbejdet på det danske uddannelsesområde.

Det er en afgørende forudsætning for udviklingen af en egentlig eksportsektor på uddannelsesområdet, at de gode erfaringer spredes til uddannelsesinstitutioner, der endnu ikke er gået i gang med at eksportere uddannelsesydelser til det udenlandske uddannelsesmarked. Det kræver således en systematisk erfaringsopsamling og videndeling, hvilket fx både kan ske ved bilateralt samarbejde, og ved at Undervisningsministeriet bidrager til at formidle erfaringerne, hvis potentialet for uddannelseseksport skal indfris, og en større andel af uddannelsesinstitutioner skal involveres i og klædes på til dette arbejde.

Bilag 7 indeholder en række eksempler på, hvilke rammer og redskaber der findes i Finland, Tyskland og Schweiz for at understøtte uddannelseseksporten.

## **2.3. Konklusioner og perspektiver på dansk uddannelseseksport**

Oversigten nedenfor indeholder ekspertgruppens mere detaljerede anbefalinger til konkrete initiativer i forhold til de enkelte temaer. Der sondres i tabellen mellem anbefalinger rettet mod det decentrale niveau og det centrale niveau. Nogle af forslagene om fx videndeling i forhold til forskellige aspekter findes som forslag under flere af temaerne. Disse forslag tænkes ikke som selvstændige initiativer, men foreslås sammentænkt i forbindelse med konkret udmøntning.

I forhold til initiativer fra centralt hold foreslås det, at konkret konsulenthjælp og rådgivning fra UM som udgangspunkt er brugerfinansieret, mens digitale redskaber og anden generel vejledning, der placeres på bl.a. den foreslåede vidensportal, stilles gratis til rådighed for alle interesserede.

Tabel 2. Ekspertgruppens anbefalinger

	Decentrale initiativer	Centrale initiativer
Lovgivning		<ul style="list-style-type: none"> <li>• at undervisningsministeren fremsætter lovforslag, der giver mulighed for certificering af uddannelse og uddannelsesforløb, og som sikrer, at uddannelserne gennem bilaterale aftaler er adgangsgivende til videre uddannelse eller beskæftigelse i udbudslandet.</li> <li>• at sagsbehandlingen kan ske hurtigt og smidigt</li> <li>• at mulighederne for indtægtsdækket virksomhed beskrives præcist, herunder uddannelsesinstitutionernes mulighed for at anvende opsavede midler til investeringer i udlandet, såfremt disse knytter sig til udviklingen af dansk uddannelseseksport</li> </ul>
Udvikling af salgbare ydelser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• at uddannelsesinstitutioner, der har ambitioner på området, alene eller i partnerskab med andre uddannelsesinstitutioner aktivt kan afsøge muligheden for samarbejde med danske eksportvirksomheder og prioritere henvendelser fra virksomheder, der ønsker hjælp til at udvikle uddannelseselementer til salg i udlandet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• at Undervisningsministeriet tager initiativ til at udvikle bl.a. redskaber, som uddannelsesinstitutioner kan anvende til at udforme kompetencebeskrivelser</li> </ul>
Markedsanalyse og markedsføring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• at uddannelsesinstitutioner på almindelige markedsvilkår inddrager Udenrigsministeriet i arbejdet med at afsøge markeder og tilrettelægge markedsføring. Det gælder både til konkrete rådgivningsopgaver, men også med henblik på at formidle kontakt til danske virksomheder, der har brug for danske uddannelseseksporttydelser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• at Undervisningsministeriet og Udenrigsministeriet koordinerer deres indsatser. Det gælder fx i forhold til: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ konkret rådgivning om markedsanalyse og markedsføring</li> <li>○ identifikation af konkrete markedsmuligheder</li> <li>○ redskaber (evt. digitale) til markedsanalyse</li> <li>○ generel markedsføring af danske uddannelser (i forbindelse med større ekspertfremstød, eller i form af foldere, videoer mv. på engelsk)</li> <li>○ netværksdage for uddannelsesudbydere og virksomheder, hvor bl.a. markeder, markedsføring og partnerskaber kan drøftes</li> </ul> </li> </ul>
Lokal kapacitetsopbygning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• at institutionsledelsen (de steder man ønsker at bevæge sig helt op ad internationaliseringsstigen til uddannelseseksport) indledningsvis udarbejder en internationaliseringsstrategi, der sætter en klar retning for uddannelsesinstitutionens mål og prioriteter i relation til internationalisering generelt og uddannelseseksport i særdeleshed.</li> <li>• at institutionsledelsen på eksportaktive institutioner med afsæt heri forholder sig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• at Undervisningsministeriet udvikler konkrete værktøjer, der kan bidrage til at systematisere arbejdet med at afdække kapacitet mv., fx via: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Redskaber til egenanalyse af kapacitet</li> <li>○ Facilitere videndeling om uddannelseseksport på vidensportal</li> <li>○ Understøtte yderligere videndeling og kompetenceudvikling ved møder med eksperter,</li> </ul> </li> </ul>

til, hvorvidt der i organisationen er en kapacitet, der gør det muligt at realisere de strategiske mål. Er der ikke et match, bør institutionsledelsen træffe beslutning om, hvordan kapacitetsopbygningen gribes an, fx ved at sætte:

- konkrete mål for, hvor stor en andel af underviserne der deltager i eksportaktiviteter
- konkrete mål for, hvilke partnerskaber på tværs af uddannelsesinstitutioner eller mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder der sættes på

interessenter og aftagere, jf. endvidere næste afsnit, hvor forslag om vidensportal og eksportdag ligeledes fremgår.

<p>Økonomi, partnerskaber og redskaber</p>	<p><i>Finansiering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at uddannelsesinstitutionerne afsøger og udnytter mulighederne for at tiltrække ekstern finansiering</li> </ul> <p><i>Partnerskaber</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at uddannelsesinstitutionerne aktivt afsøger muligheden for samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner, virksomheder, private fonde mv.</li> </ul> <p><i>Videndeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at uddannelsesinstitutionerne har fokus på, hvordan egne erfaringer kan formidles til andre uddannelsesinstitutioner og Undervisningsministeriet</li> </ul>	<p><i>Finansiering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at relevante ministerier afdækker og beskriver uddannelsesinstitutionernes muligheder for gennem tilskud eller lån at opnå finansiering til dækning af etablerings- og udviklingsudgifter i relation til uddannelseseksport. Herunder kan det overvejes at etablere:</li> <li>• statslig iværksætterstøtte eller eksportkredit <ul style="list-style-type: none"> <li>○ andre offentlige finansieringskilder (regionale, nordiske og EU)</li> <li>○ private fonde mv.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Partnerskaber</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at potentialet for uddannelseseksport kommunikeres til kapitalfonde, virksomheder og øvrige relevante aktører, der kan indgå i strategiske partnerskaber om uddannelseseksport med uddannelsesinstitutionerne.</li> </ul> <p><i>Videndeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at Undervisningsministeriet koordinerer vidensspredningen om uddannelseseksport fx ved: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ at etablere en vidensportal, hvor redskaber, væsentlige erfaringer og best practice opsamles og spredes.</li> <li>○ at afholde en årlig uddannelseseksportdag</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Andre redskaber</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ at der i forlængelse af lovgivningsændringerne tages initiativ til, at regeringen prioriterer indgåelse af en række nye mellemstatslige aftaler (Memorandum of Understanding) på vigtige nye uddannelsesmarkeder.</li> </ul>
--------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# **Bilag 1: Kommissorium for ekspertgruppe om forbedrede muligheder for eksport af danske uddannelsesydelser til udlandet**

---

## **Baggrund og formål**

Vilkårene for at etablere og markere sig på det globale uddannelsesmarked med danske uddannelsesydelser skal forbedres.

Eksport af danske uddannelser og danske uddannelsesydelser har til formål at:

- styrke kvaliteten af danske uddannelser og uddannelsesinstitutioner gennem øget internationalt engagement og perspektiv
- bidrage til at imødekomme danske virksomheders efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft i udlandet
- styrke mulighederne for praktikophold i udlandet og derved forbedre danske studerendes og uddannelsesinstitutioners interkulturelle kompetencer
- gøre danske uddannelsesinstitutioner mere attraktive på det globale uddannelsesmarked
- styrke sammenhængen mellem produktion, innovation, vidensbase og kompetenceudvikling ved at etablere samarbejde mellem danske uddannelsessteder og outsourcete industrier
- skabe et nyt vækstområde og nye finansieringsmuligheder for danske uddannelsesinstitutioner m.fl.

Det er målet, at danske uddannelsesydelser i udlandet skal være kendt for at uddanne studerende med solide faglige kvalifikationer og høj grad af selvstændighed og innovativ kompetence, som er værdifulde for virksomheder på det globale marked.

På denne baggrund nedsættes en ekspertgruppe, som skal komme med forslag til at styrke vilkårene for at eksportere danske uddannelsesydelser til udlandet.

## **Arbejdets genstandsfelt**

Ekspertgruppen skal bl.a. tage udgangspunkt i kortlægninger og analyser foretaget af bl.a.

Undervisningsministeriet og, på baggrund af oplæg, komme med forslag og perspektiveringer vedrørende:

- Metoder, viden og eksempler til styrkelse af dansk uddannelseseksport fordelt på uddannelsestyper til brug for værktøjskasse og inspirationsmateriale. Der skal være en særlig opmærksomhed omkring de udfordringer, der bl.a. er identificeret i kortlægningen af uddannelseseksport i Danmark og kortlægningen af de internationale erfaringer. Det vil bl.a. sige manglende kommercielle kompetencer og kultur samt manglende finansieringsmuligheder. Udgangspunktet er, at gruppen skal bidrage med forslag til en værktøjskasse og inspirationsmateriale.
- Forslag til evt. andre initiativer der på længere sigt kan bidrage til at fremme uddannelseseksport.
- Identifikation og forslag til håndtering af risici ved uddannelseseksport.

Det er udgangspunktet, at forslagene til inspirationskataloget mv. i sig selv ikke må være merudgiftsdrivende.

## **Organisering og tidsplan**

Der nedsættes en ekspertgruppe med afdelingschef Arne Eggert, UVM, som formand. Gruppen består af bl.a. uddannelsesudbydere, virksomheder, videnspersoner og interessenter samt UFM og UM.

Sekretariatsbistand varetages af UVM og eksternt konsulentfirma med inddragelse af ekstern konsulent med ekspertise i uddannelseseksport.

Ekspertgruppen nedsættes juni 2014, og arbejdsgruppen afrapporterer til Undervisningsministeriet ultimo september 2014. Der afholdes som udgangspunkt tre tematiske møder.

Det er hensigten, at Ekspertgruppens bidrag skal kvalificere og indgå i værktøjskasse og inspirationsmateriale for at forbedre mulighederne for dansk uddannelseseksport med offentliggørelse november 2014. Det er dog i sidste ende Undervisningsministeriets afgørelse, hvorvidt hele eller dele af gruppens forslag indgår i det endelige materiale.



## Bilag 2: Ekspertgruppens sammensætning

---

### Udvalgets medlemmer

#### Formand:

Afdelingschef Arne Eggert, Undervisningsministeriet

#### Eksterne medlemmer:

Direktør Bente Strager, Social- og Sundhedsskolen Silkeborg

Direktør Finn Karlsen, EUC Syd

Direktør Gitte Nørgaard Nielsen, Århus Købmandsskole

Direktør Ann Østergaard, Skive Tekniske Skole

Direktør Anya Eskildsen, Niels Brock

Rektor Anders Østergaard, Langkær Gymnasium

Direktør Konstantin Lassithiotakis, VIA, International Relations

Uddannelseschef Charlotte Rønhof, Dansk Industri

Direktør Stina Vrang Elias, DEA

Senior HR Manager, LEGO, Gitte Jacobsen

Carsten Elberlin, ColorClub

#### Deltagende embedsmænd:

Afdelingschef Per Hansen, Undervisningsministeriet

Fuldmægtig Karen-Iben Perelman, Undervisningsministeriet

Konsulent Merete Pedersen, Undervisningsministeriet

Chefkonsulent Anja Janum, Uddannelses- og Forskningsministeriet

Fuldmægtig Helle Damgaard Nielsen, Uddannelses- og Forskningsministeriet

Chefkonsulent Thomas Rizk, Udenrigsministeriet

Chefkonsulent Pia Starbæk Szczepanski, Udenrigsministeriet

Specialkonsulent Tue Vinther-Jørgensen, Danmarks Evalueringsinstitut

#### Sekretariat:

Kontorchef Christina Barfoed-Høj, Undervisningsministeriet

Chefkonsulent Jørn Skovsgaard, Undervisningsministeriet

#### Konsulent på opgaven

Lise Nordvig Rasmussen, Rambøll, Uddannelse

Stine Rauff Bommersholdt, Rambøll, Uddannelse

Lars Alrø Olesen, ekstern konsulent

## Bilag 3: Uddannelseseksport – definition, afgrænsning og udbredelse

---

### 1. Rammesætning

Uddannelse indgår som et indsatsområde i regeringens vækstmarksstrategi med særligt fokus på, hvordan danske uddannelser på alle niveauer kan være med til at fremme danske virksomheders placering og udvikling på vækstmarkederne<sup>3</sup>.

Uddannelseseksport er én strategi, der potentielt kan bidrage til at realisere denne målsætning og samtidig skabe en række gevinster for de uddannelsesinstitutioner, der kommercielt formidler danske uddannelsesløsninger til udenlandske aktører. Af mulige gevinster kan bl.a. nævnes øget kvalificering og professionalisering af danske uddannelser, forbedrede muligheder for at generere udviklingsmidler samt øget internationalisering og målretning af danske uddannelser til det globale erhvervs- og arbejdsliv. Særligt sidstnævnte kan ses i sammenhæng med regeringens internationaliseringsstrategi på de videregående uddannelser<sup>4</sup>.

Af disse grunde er der øget opmærksomhed på uddannelsesinstitutionernes initiativer til kommercielt at formidle danske uddannelsesløsninger og -ekspertise til udenlandske aktører.

Formålet med dette notat er at præsentere en definition og afgrænsning af begrebet 'uddannelseseksport', der kan danne afsæt for den eksterne ekspertgruppes arbejde med at drøfte mulighederne for at udvikle og styrke arbejdet med eksport af danske uddannelsesydelser til udlandet.

Foruden en konceptualisering af begrebet uddannelseseksport indeholder notatet også en afgrænsning af ekspertgruppens fokus samt en kort beskrivelse af uddannelseseksport set i en dansk kontekst.

### 2. Om uddannelseseksport

Uddannelseseksport defineres som ”uddannelsesaktiviteter, der iværksættes af danske aktører i udlandet (**offshore**) eller ved at gennemføre aktiviteter i landet (**onshore**), hvor der modtages betaling fra en udenlandsk aktør”<sup>5</sup>. Uddannelseseksport kan fx være salg af undervisningsforløb, eksport af lærerkræfter med en særlig ekspertise, levering af knowhow om særlige pædagogiske metoder, udenlandske studerendes udvekslingsophold på danske uddannelsesinstitutioner m.v. og kan varetages af såvel offentlige som private uddannelsesudbydere, selvstændigt eller i konsortier. Der er tale om uddannelseseksport, når danske udbydere af uddannelsesydelser modtager kontraktbaseret **betaling for uddannelsesydelser** gennemført i eller udenfor landets grænser **fra en udenlandsk aktør**.

---

<sup>3</sup> Regeringen (2011): ”Regeringens Vækstmarksstrategi”

<sup>4</sup> Se også Regeringen (2013a): ”Øget indsigt gennem globalt udsyn – flere studerende på studieophold i udlandet, styrkede internationale læringsmiljøer og bedre fremmedsprogskompetencer” samt Regeringen (2013b): ”Danmark – et attraktivt uddannelsesland: sådan tiltrækker og fastholder Danmark talenterne fra udlandet”

<sup>5</sup> Rambøll (2014): ”Internationalisering på grundskoler, gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelser – kortlægning”.

WTO definerer fire måder, hvorpå (uddannelses-)services kan udbydes på tværs af grænser<sup>6</sup>. De fire eksportformer beskrives i tabellen nedenfor.

Tabel 1: Former for uddannelseseksport

Eksportform	Beskrivelse	Tilstedeværelse af udbyder
Grænseoverskridende aktiviteter	Services leveres fra eget til pågældende land, fx via e-learning	Udbyder ikke til stede fysisk i købers land.
Forbrug i udlandet	Studerende drager til udlandet for at studere, fx igennem udvekslingsophold	
Kommerciel tilstedeværelse	Tjeneste leveres inden for købers område med leverandør til stede kommercielt, fx ved etablering af uddannelsescampus i udlandet	Udbyder til stede fysisk i købers land.
Fysisk tilstedeværelse af Personer	Tjeneste leveres inden for købers område med leverandør til stede som fysisk person, fx eksport af lærerkræfter med særlig ekspertise eller udstationering af pædagogiske konsulenter	

Grænseoverskridende aktiviteter, kommerciel tilstedeværelse samt fysisk tilstedeværelse af personer er alle eksempler på offshore aktiviteter, mens studerendes forbrug af uddannelsesydelser i udlandet kan betegnes som onshore aktiviteter set fra et udbyderperspektiv. Onshore aktiviteter finder således sted, når danske uddannelsesinstitutioner eksempelvis tiltrækker udenlandske studerende til Danmark og modtager betaling for de studerendes undervisningsforløb.

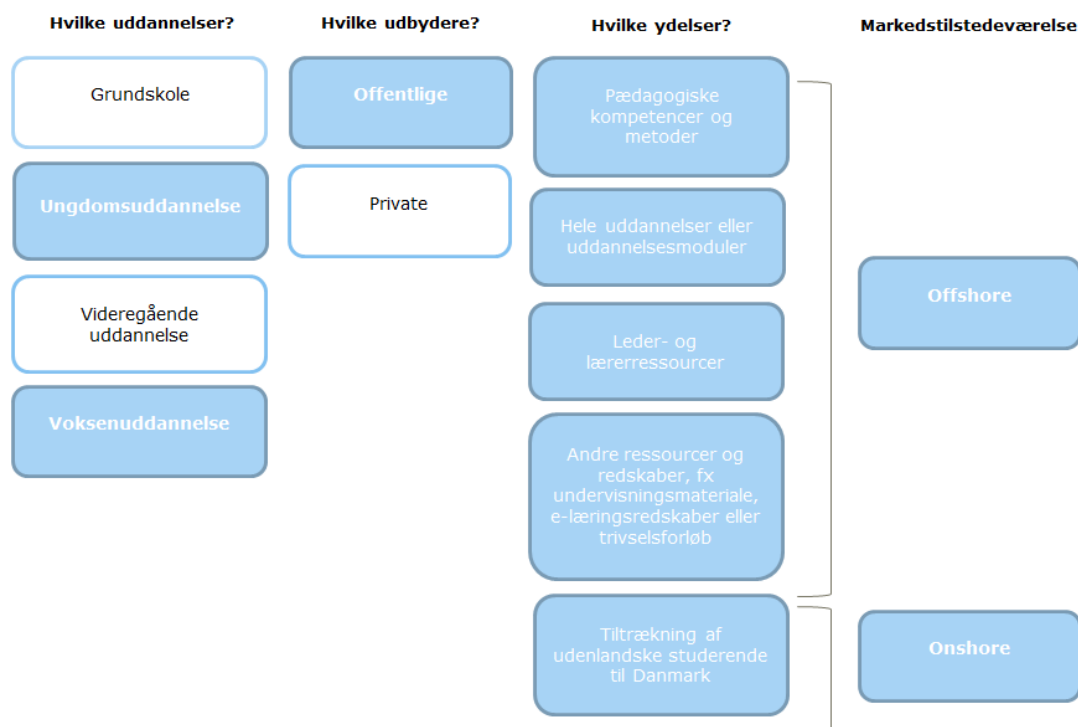
Uddannelseseksport skal desuden ses som led i **den generelle internationaliseringstendens**, der længe har præget uddannelsesområdet i og udenfor Danmark. Uddannelseseksport sker således ofte som et integreret element i uddannelsesinstitutionernes internationaliseringsstrategier på linje med institutionernes øvrige internationale arbejde (fx deltagelse i internationale netværk eller etableringen af skolepartnerskaber via Erasmus Plus).

### 3. Ekspertgruppens fokus

Uddannelseseksport er et bredt genstandsfelt, der kan aktualiseres på mange forskellige måder. Af denne grund er der også behov for en indsnævring af ekspertgruppens fokus, der kan bidrage til, at de kommende drøftelser stiller skarpt på opgavets kerneproblematikker. Afgrænsningen af ekspertgruppens fokus er illustreret i figuren nedenfor.

<sup>6</sup> WTO (1995): *The General Agreement on Trade in Services (GATS): objectives, coverage and disciplines*

Figur 1: Afgrænsning af ekspertgruppens fokus



I figuren ovenfor repræsenterer blå bokse de uddannelses typer, udbydere, uddannelsesydelser og former for markedstilstedeværelse, der falder indenfor opdraget for ekspertgruppens arbejde, mens indholdet i de hvide bokse falder udenfor.

Som det fremgår af figuren, gøres alle uddannelser under Undervisningsministeriets ressortområde med undtagelse af grundskolen til genstand for drøftelserne i ekspertgruppen. Grundskolen falder udenfor ekspertgruppens fokus, dels fordi der ikke er hjemmel i folkeskoleloven til at drive indtægtsdækket virksomhed, som fx uddannelseseksport, og dels at det politiske fokus på internationaliseringen af grundskoleområdet på nuværende tidspunkt ligger på udviklingen af uddannelsestilbuddene i Danmark, hvor der som led i folkeskolereformen satses på tidligere start af fremmedsprog, etablering af et internationalt vejlederkorps, flere valgfag med et muligt fokus på internationalisering i udskolingen mv.

At uddannelseseksport finder sted indenfor rammerne af indtægtsdækket virksomhed er et springende punkt, idet det alene er offentligt finansierede udbydere af uddannelsesydelser, der behandles i ekspertgruppens forum. Det betyder imidlertid ikke, at ekspertgruppen ikke kan beskæftige sig med områder, uddannelsesydelser og lignende, hvor gruppen finder det hensigtsmæssigt, at uddannelsesinstitutionerne i udviklingen af eksportydelse samarbejder med private underleverandører.

Det bemærkes endvidere, at figuren ovenfor ikke indeholder en udtømmende liste over uddannelsesydelser, der potentielt kan commercialiseres på det udenlandske uddannelsesmarked og således er i fokus for ekspertgruppens arbejde, men oversigten kan alligevel indikere, hvor bredt drøftelserne i ekspertgruppen kan spænde i relation til eksporterbare uddannelsesydelser. Som en naturlig følge af, at alle former for uddannelsesydelser principielt ligger indenfor ekspertgruppens genstandsfelt, indgår både offshore og onshore aktiviteter i ekspertgruppens arbejde.

I lyset af denne afgrænsning behandler nedenstående afsnit om dansk uddannelseseksport hovedsageligt eksportaktiviteter i regi af offentligt finansierede ungdomsuddannelser og erhvervsrettede voksenuddannelser.

#### 4. Uddannelseseksport i en dansk kontekst

Uddannelseseksport har været på den politiske dagsorden herhjemme siden slutningen af 1990'erne, men omfanget af dansk uddannelseseksport er stadig begrænset sammenlignet med for eksempel vores tyske og finske naboer.

Vedvarende og systematisk eksport (bredt udsnit af onshore og offshore aktiviteter) af danske uddannelsesløsninger varetages fortsat af enkelte frontløbere blandt særligt de erhvervsrettede ungdomsuddannelsesinstitutioner. En lidt større andel af både de gymnasiale og erhvervsrettede ungdomsuddannelserne har dog haft enkeltstående erfaringer med uddannelseseksport (hovedsageligt onshore aktiviteter i form af studiebesøg eller offshore aktiviteter i form af leverance af pædagogisk og faglig ekspertise, programmer eller metoder) indenfor de sidste fire år.

Uddannelseseksport er ikke en forpligtelse knyttet til uddannelsesinstitutionernes formelle virksomhed, og eksportinitiativer på uddannelsesmarkedet udgør således også en økonomisk aktivitet, der er adskilt fra institutionernes offentligt finansierede virksomhed. Når uddannelsesinstitutioner alligevel giver sig i kast med at kommercialisere og eksportere deres uddannelsesløsninger, sker det ofte som led i en strategisk satsning rettet mod at skabe en stærk og attraktiv international profil for skolen, der kan klæde eleverne på til globalt arbejdsliv. Uddannelseseksport fungerer således som springbræt til at løfte skolens internationale arbejde op på et højere niveau.

Uddannelsesinstitutionernes satsning på uddannelseseksport sker som hovedregel i samarbejde med lokale virksomheder, andre uddannelsesinstitutioner eller offentlige myndigheder. I relation hertil er en væsentlig drivkraft bag initiativerne til kommercielt at formidle danske uddannelsesydelser, at uddannelsesinstitutionerne forsøger at imødekomme et aftagerbehov blandt skolernes samarbejdspartnere, fx i form af lokale og regionale virksomheder, der har behov for at kunne rekruttere kandidater med stærke globale kompetencer.

Øvrige primære drivkræfter bag ungdomsuddannelsernes initiativer til at kommercialisere danske uddannelsesløsninger omfatter institutionernes opfattelse af, at uddannelseseksport kan bidrage positivt til medarbejdernes kompetenceudvikling og højne kvalitetsniveauet af skolernes uddannelsesydelser. Det skyldes blandt andet, at uddannelsesinstitutionerne har større fokus på at bruge alle skolens kompetencer, når produktet skal udvikles og fremstå med høj kvalitet. Samtidig kan uddannelseseksport også bidrage til en intern proces, hvor uddannelsesinstitutionerne bliver skarpere på deres spidskompetencer.

Eksisterende undersøgelser peger dog også på en række primære såvel som sekundære barrierer for at fremme uddannelseseksporten i Danmark<sup>8</sup>. Der er identificeret fire primære barrierer, der opridses nedenfor.

- Manglende kommerciel kultur, tid til udviklingsarbejde samt sproglige kompetencer
- Manglende viden om det internationale uddannelsesmarked og handel med udland

---

<sup>7</sup> Rambøll (2014): "Internationalisering på grundskoler, gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelser – kortlægning"

<sup>8</sup> Rambøll (2014): "Internationalisering på grundskoler, gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelser – kortlægning" samt DEA (2013): "Uddannelseseksport – det nye bacon?"

- Manglende adgang til risikovillig kapital og finansiering af eksportinitiativer
- Lovgivningsmæssige uklarheder i forhold til certificering og indtægtsdækket virksomhed

Foruden de primære barrierer er en række sekundære barrierer også identificeret i eksisterende undersøgelser. Disse barrierer omfatter blandt andet behovet for en markant branding af danske uddannelsesløsninger på det udenlandske uddannelsesmarked og manglende promovning af de gode eksempler på, at uddannelseseksport er en god forretning. I relation til sidstnævnte peger enkelte institutioner således på, at der mangler kendskab til en god business case, der kan overbevise danske uddannelsesudbydere om, at uddannelseseksport er en givtig forretning med spill-over effekter på kvaliteten af danske uddannelser.

## Bilag 4: Potentielle markeder for uddannelseseksport i et dansk perspektiv

---

### 1. Rammesætning

Formålet med dette notat er at skabe afsæt for ekspertgruppens drøftelser af tema 3, der handler om at afdække markedspotentialer for udbud af danske uddannelsesydelser i udlandet samt gennemførelsen og brugen af markedsanalyser. Drøftelserne skal munde ud i en række bud på, hvordan identificerede barrierer for uddannelseseksport kan afhjælpes, herunder særligt hvordan uddannelsesinstitutionernes kommercielle kompetencer samt viden om markedet og handel med udlandet styrkes<sup>9</sup>.

Den politiske kontekst for drøftelsen om potentielle markeder for uddannelseseksport består for det første af regeringens vækstmarkedsstrategi fra 2012, der identificerer tre overordnede markedsområder, hvor Danmark forventes at kunne udnytte og opdyrke styrkepositioner i fremtiden. I et vækstmarkedsperspektiv drejer det sig om:

- Nærmarkederne (Europa og USA)
- BRIK-landene
- Andre vækstøkonomier<sup>10</sup>

For det andet kan regeringens internationaliseringsstrategi på uddannelsesområdet, 'Øget indsigt via globalt udsyn', også ses som del af den politiske kontekst for temadrøftelsen. Det understreges således i internationaliseringsstrategien, at øget internationalisering på uddannelsesområdet er afgørende for at skabe kvalitet i danske uddannelser og for Danmarks mulighed for at drage fuld nytte af globaliseringens potentiale for at skabe jobs og vækst.

Det bemærkes indledningsvist, at udviklingen og iværksættelsen af eksportinitiativer kan inddeles i flere faser, herunder blandt andet en markedsanalysefase samt en markedsførings- og lanceringsfase. Indeværende notat fokuserer på markedsanalysefasen, mens lancerings- og markedsføringsfasen beskrives i et særskilt notat (jf. bilag 6 om markedsføring og lancering af dansk uddannelseseksport). Notatet indledes med en præsentation af en analytisk ramme til vurdering af markedspotentialer for uddannelseseksport, der er udarbejdet på baggrund af en omfattende britisk analyse af det globale marked for uddannelseseksport. Herefter udfoldes en række overvejelser omkring gennemførelsen af markedsanalyser i en dansk kontekst, der blandt andet trækker tråde til de tyske erfaringer med at satse strategisk på de markeder, der netop efterspørger Tysklands styrkepositioner på uddannelsesområdet. Notatet afsluttes med en beskrivelse af de eksisterende muligheder for vejledning i Danmark, som uddannelsesinstitutionerne kan drage nytte af, hvis de ønsker at lancere eksportinitiativer, samt en række refleksionsspørgsmål, der kan skabe afsæt for temadrøftelsen.

---

<sup>9</sup> Rambøll (2014): "Internationalisering på grundskoler, gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelser – kortlægning"

<sup>10</sup> Øvrige vækstmarkeder er i strategien defineret som Mexico, Sydafrika, Vietnam, Indonesien, Sydkorea og Tyrkiet, men det understreges samtidig, at flere vækstmarkeder kan blive valgt til fremover.

## 2. En global markedsanalyse: et britisk eksempel

The British Council har i samarbejde med en række forskere gennemført en global markedsanalyse af udviklingen i potentialet for uddannelseseksport (offshore aktiviteter), der gør sig gældende for perioden 2013-2016<sup>11</sup>. Den globale markedsanalyse skal understøtte den britiske uddannelsessektors fremadrettede internationaliseringsbestræbelser ved at identificere særligt perspektivrige markeder for uddannelseseksport samt ved at udvikle en analytisk ramme, som uddannelsesudbydere fremover kan anvende til at vurdere markedspotentialer for eksport af uddannelsesydelser<sup>12</sup>.

Den globale markedsanalyse tager implicit afsæt i den britiske uddannelsessektors styrkepositioner i relation til uddannelseseksport, og vurderingen af det endelige vækstpotentiale for uddannelseseksport i udvalgte modtagerlande beror således også på efterspørgslen efter de uddannelsesydelser, som forventes at skulle drive den britiske uddannelseseksport i fremtiden. Af denne grund må det forventes, at resultaterne fra den globale markedsanalyse såvel som den analytiske ramme til vurdering af markedspotentialer for uddannelseseksport skal tilpasses danske forhold og styrkepositioner på uddannelsesområdet (jf. afsnit 3). Det britiske eksempel kan dog tjene til inspiration og grundlag for udviklingen af en værktøjskasse i relation til gennemførelsen og brugen af markedsanalyser, som ekspertgruppens drøftelser og samlede erfaringsgrundlag yderligere kan kvalificere.

Overordnet set bygger markedsanalysen på en vurdering af den mulige konvergens mellem efterspørgsel efter uddannelsesydelser af høj kvalitet og reguleringsmiljøet for uddannelsesudbydere i modtagerlandet. Den overordnede vurdering af markedspotentialet for uddannelseseksport i de mulige modtagerlande bygger således på tre vurderingskriterier, hhv. det politiske klima, markedet for uddannelse samt uddannelsesmobilitet i de enkelte modtagerlande, der beskrives mere udførligt nedenfor.

### 2.1. Det politiske klima

Markedspotentialet for uddannelseseksport afhænger først og fremmest af det lovapparat, der faciliterer og regulerer udbuddet af udenlandske uddannelsesydelser i de enkelte modtagerlande. Den globale markedsanalyse viser således, at uddannelseseksporten har markant bedre vilkår i de modtagerlande, der har implementeret politikker og procedurer, der kan understøtte udenlandske uddannelsesudbyderes muligheder på markedet, end i modtagerlande, hvor dette ikke er tilfældet.

Særligt fire faktorer knyttet til det politiske klima differentierer modtagerlande med højt markedspotentiale fra modtagerlande med lavt markedspotentiale. For det første spiller **de politiske ambitioner** på uddannelsesområdet i modtagerlandet en afgørende betydning for udenlandske uddannelsesudbyderes muligheder på markedet. I modtagerlande med et højt markedspotentiale udmøntes de politiske ambitioner eksempelvis igennem tilstedeværelsen af nationale internationaliseringsstrategier på uddannelsesområdet, etableringen af agenturer, der samarbejder med og understøtter udenlandske uddannelsesudbyderes virksomhed i modtagerlandet, samt en klar og offentlig anerkendelse af behovet for og kvaliteten af udenlandske uddannelsesydelser fra myndighedernes side. For det andet vægter tilstedeværelsen af **økonomiske incitament**er for udenlandske uddannelsesudbydere til at træde ind på de enkelte

<sup>11</sup> The British Council (2013): "The Shape of Things to Come – The Evolution of Transnational Education: Data, Definitions and Impacts Analysis"

<sup>12</sup> Den globale markedsanalyse fokuserer primært på området for de videregående uddannelser. Det er dog sekretariatets vurdering, at anvendelsen af den analytiske ramme ikke begrænser sig til et specifikt uddannelsesområde, og indsigterne fra undersøgelsen forventes således også at gøre sig gældende i relation til ungdomsuddannelserne såvel som erhvervsrettede voksenuddannelser.



modtagerlandes uddannelsesmarked også tungt i vurderingen af markedspotentialet. Der kan eksempelvis være tale om, at potentielle modtagerlande i deres forsøg på at tiltrække udenlandske aktører til det nationale uddannelsesmarked opretter skattefrie zoner for udenlandske uddannelsesaktører og/eller etablerer ”uddannelsesbyer”, hvor det vil være særligt fordelagtigt at oprette fx et transnationalt uddannelsescampus. For det tredje er procedurer for **akkreditering af udenlandske uddannelser** også en væsentlig faktor i vurderingen af markedspotentialet for uddannelseseksport i de enkelte modtagerlande. Gode akkrediteringsprocedurer i modtagerlandene sikrer, at uddannelsesmarkedet er gennemsigtigt for såvel udbydere som forbrugere, og markedsanalysen viser, at dette er en af de vigtigste forudsætninger for etableringen af et bæredygtigt marked for udenlandske uddannelsesudbydere i modtagerlande.

For det fjerde spiller mulighederne for **formel anerkendelse af uddannelseskvalifikationer** også en rolle for markedspotentialet. Da transnationale uddannelser er et relativt nyt koncept og fortsat udgør en lille andel af det samlede uddannelsesmarked i mange lande, er det afgørende, at modtagerlandet sikrer, at videregående uddannelsesinstitutioner og arbejdsgivere anerkender de uddannelseskvalifikationer, der kan opnås via udenlandske uddannelsesydelser. Det er således en forudsætning for, at der kan etableres et marked for udenlandske uddannelsesudbydere, at uddannelserne er adgangsgivende til videregående uddannelser i modtagerlandet og/eller anerkendt på det nationale arbejdsmarked.

## 2.2 Marked for uddannelse

Markedspotentialet for uddannelseseksport beror ligeledes på det nationale uddannelsesmarked i potentielle modtagerlande. Om uddannelsesmarkedet er favorabelt for udenlandske uddannelsesudbydere, afhænger af en række økonomiske og sociale faktorer i modtagerlandene, der forventes at påvirke efterspørgslen efter uddannelsesydelser generelt og specifikt for uddannelsesydelser leveret af udenlandske udbydere.

Analysen af markedspotentialet relateret til modtagerlandenes uddannelsesmarked er mindre entydig end analysen af modtagerlandenes politiske klima. Der identificeres dog enkelte fællesnævnerne knyttet uddannelsesmarkedet for modtagerlande med højt markedspotentiale, som er værd at fremhæve i indeværende afsnit. For det første er **betalingsevnen overfor udenlandske uddannelsesydelser** af afgørende betydning for modtagerlandenes markedspotentiale. Uddannelsesydelser, der udbydes af udenlandske aktører, er typisk dyrere end de nationale alternativer, og det er derfor særligt lande i vækst, lande med et høj BNP pr. indbygger og/eller lande med høje levevilkår målt ved HDI, der udgør de største potentielle aftagere af udenlandske uddannelsesydelser. For det andet er **betalingsvilligheden overfor udenlandske uddannelsesydelser** en faktor, der påvirker vurderingen af modtagerlandes markedspotentiale. Analysen peger på, at betalingsvilligheden (og dermed også markedspotentialet) er særlig høj i lande, hvor kvaliteten af det nationale uddannelsessystem er god, hvor markedet for private uddannelsesudbydere er veludviklet, og hvor kønsfordelingen på uddannelser generelt er lige. Sidstnævnte er en indikator for det samlede efterspørgselsniveau relateret til uddannelsesydelser i modtagerlandet. For det tredje er markedspotentialet generelt større for modtagerlande med en udbygget **læringsinfrastruktur**, der blandt andet dækker over, om skolerne i modtagerlandet generelt har adgang til IT-faciliteter, internet og biblioteker. En god læringsinfrastruktur øger markedspotentialet for uddannelseseksport, fordi omkostninger ved at tilpasse uddannelses tilbuddene til den lokale kontekst som følge heraf mindskes. For det fjerde er det afgørende for markedspotentialet for uddannelseseksport, at **forretningskulturen** i modtagerlandene er befordrende for samhandel med udenlandske partnere. En god forretningskultur er bl.a. afhængig af korruptionsniveauet i landet og myndighedernes effektivitet.

### **2.3 Uddannelsesmobilitet**

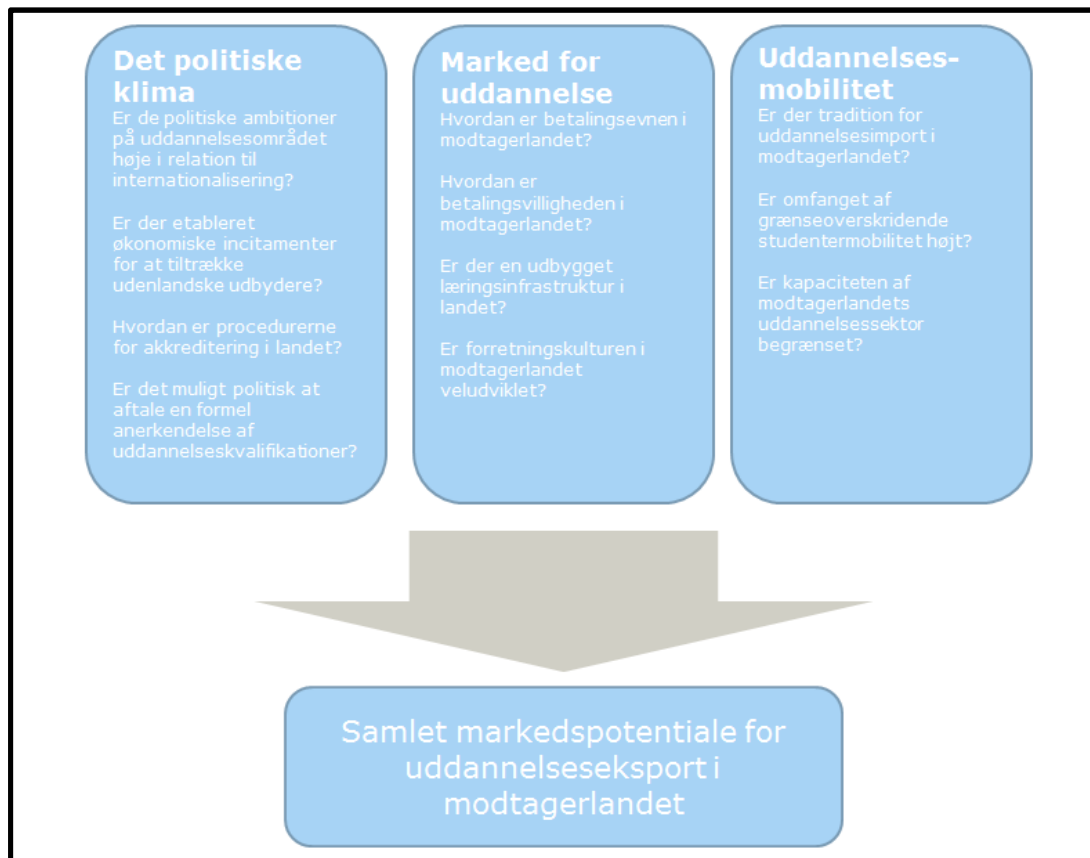
Udover det politiske klima og uddannelsesmarkedet i modtagerlandene afhænger markedspotentialet for uddannelseseksport også af uddannelsesmobiliteten i modtagerlandene. Uddannelsesmobilitet indebærer overordnet set, at der i modtagerlandene er tradition for, at studerende ”stemmer med fødderne” og flytter sig efter uddannelses tilbud af høj kvalitet.

Særligt tre faktorer betinger uddannelsesmobiliteten i et land og differentierer modtagerlande med højt markedspotentiale fra modtagerlande med lavt markedspotentiale. For det første er det afgørende, at modtagerlandet har tradition for, at uddannelse udbydes nationalt af udenlandske uddannelsesudbydere. Analysen viser således, at markedspotentialet er størst for lande, der i forvejen har mange internationale uddannelsescampusser, da det gør det nemmere for nye udenlandske uddannelsesudbydere at komme ind på markedet. For det andet afhænger markedspotentialet af en høj grænseoverskridende studentermobilitet i modtagerlandene. Når der er en høj frekvens af studerende, der tager på udveksling i andre lande, og en høj frekvens af udenlandske studerende, der uddanner sig i modtagerlandet, er mulighederne for uddannelseseksportører også bedre. Det hænger bl.a. sammen med, at såvel myndigheder, nationale uddannelsesinstitutioner og studerende har større kendskab til internationale uddannelsessystemer, der kan gøre det nemmere at formidle uddannelsesløsninger kommercielt i landet. For det tredje påvirker kapaciteten af det nationale uddannelsessystem også mulighederne for udenlandske uddannelsesudbydere og dermed markedspotentialet for modtagerlandene. Hvis kapaciteten i modtagerlandets uddannelsessektor generelt er begrænset, vil efterspørgslen efter udenlandske udbydere også være større, herunder særligt i forhold til mulighederne for at oprette campusser i landet.

### **2.4 Analytisk ramme for vurdering af markedspotentiale for uddannelseseksport**

Vurderingskriterierne relateret til det politiske klima, uddannelsesmarkedet og uddannelsesmobiliteten danner tilsammen den analytiske ramme for vurderingen af markedspotentialet for uddannelseseksport i relevante modtagerlandet. Dette illustreres i figuren nedenfor.

Figur 1: Analytisk ramme for vurdering af markedspotentiale for uddannelseseksport



Som figuren illustrerer, fungerer de tre vurderingskriterier som sammenhængende forudsætninger for et modtagerlands markedspotentiale. Det betyder, at markedspotentialet er størst for de modtagerlande, der scorer højt på flere af de relevante faktorer, der dels påvirker efterspørgslen efter uddannelsesydelser, som leveres nationalt af udenlandske uddannelsesudbydere, og dels har betydning for lethed, hvormed udenlandske udbydere kan etablere sig på uddannelsesmarkedet i det givne modtagerland.

Tyrkiet, Spanien, Polen og Indien er modtagerlande, som eksemplificerer, at de enkelte vurderingskriterier skal ses som sammenhængende forudsætninger. Alle landene scorer således højt på vurderingskriteriet relateret til uddannelsesmarkedet, men analysen peger samtidig på, at landene ikke har implementeret politiske tiltag, der kan understøtte udenlandske uddannelsesudbydere muligheder på markedet. Dette mindsker landenes samlede markedspotentiale, men indikerer omvendt, at landene har et latent potentiale som uddannelsesimportører, der kan aktiveres, såfremt den politiske vilje udvikles i landene fremadrettet.

Det bemærkes endvidere, at markedsanalysen ikke nødvendigvis omfatter alle de faktorer, som er relevante at overveje, inden danske uddannelsesinstitutioner på egen hånd eller i partnerskaber lancerer eksportinitiativer til nye uddannelsesmarkeder. Det hænger ifølge den britiske undersøgelse sammen med, at området for uddannelseseksport er kendetegnet ved en stor dataudfordring. Det er således ikke muligt at få adgang til relevant data i alle potentielle modtagerlande, hvilket begrænser mulighederne for at gennemføre markedsanalyser, der dækker alle aspekter med relevans for uddannelseseksportører. Samtidig hænger det sammen med, at den analytiske ramme til vurdering af markedspotentiale for uddannelseseksport er målrettet britiske uddannelsesudbydere, der har andre muligheder for at operere på det åbne uddannelsesmarked end

danske uddannelsesinstitutioner grundet bl.a. uddannelsessektorens opbygning og sproglige fordele. Det er således nødvendigt med en tilpasning og kvalificering af den analytiske ramme til vurdering af markedspotentiale for uddannelseseksport, der er målrettet danske uddannelsesudbydere. Overvejelser knyttet hertil præsenteres i nedenstående afsnit.

### 3. Markedsanalyser i en dansk kontekst

Et relevant forhold, der ikke indgår i den britiske markedsanalyse, er matchet mellem efterspørgslen efter specifikke uddannelsesydelser i potentielle modtagerlande og udbuddet af uddannelsesydelser i potentielle afsenderlande, herunder særligt efterspørgslen efter uddannelsesydelser, hvor de enkelte afsenderlande kan udnytte komparative fordele på uddannelsesmarkedet.

Det tyske eksporteventyr på uddannelsesområdet vidner tydeligt om, at efterspørgslen efter specifikke ydelser i modtagerlandet kan være et relevant aspekt at afdække i en markedsanalyse af potentialet for uddannelseseksport. Den tyske uddannelseseksport drives således overvejende frem af en fokuseret satsning på lande, der oplever et uddannelsesmæssigt efterslæb indenfor særligt erhvervsuddannelserne og voksenrettede erhvervsuddannelse (jf. bilag 6 om markedsføring og lancering af dansk uddannelseseksport), og det er netop områder, hvor Tyskland kan siges at have komparative fordele i kraft af deres velrenommerede dualsystem på erhvervsuddannelsesområdet<sup>13</sup>. Med udgangspunkt i det tyske eksempel kan der således udledes to yderligere faktorer, der er relevante at belyse for danske uddannelsesudbydere forud for lanceringen af eksportinitiativer. For det første viser eksemplet, at **matchet mellem efterspørgsel og udbud**, herunder særligt efterspørgslen efter uddannelsesydelser, hvor Danmark har komparative fordele, kan spille en væsentlig rolle for markedspotentialet i et modtagerland. For det andet viser eksemplet, at **uddannelsesniveaueet indenfor forskellige sektorer**, herunder sektorbestemte uddannelsesbehov, også er et perspektiv, der bør indgå i en analyse af markedspotentialet for uddannelseseksport. Sektorbestemte uddannelsesbehov kan således indikere, hvilke uddannelsesydelser der fremadrettet vil blive efterspurgt i modtagerlandet, og hermed også vidne om de eksportmuligheder, der kendetegner et givent marked. Danske og udenlandske virksomheders vurdering af deres nuværende og fremtidige behov for kvalificeret arbejdskraft i et modtagerland kan eksempelvis fungere som en indikator for sektorbestemte uddannelsesbehov.

I forlængelse af ovenstående er identificeringen af nationale (og andres) **komparative fordele på det åbne uddannelsesmarked** også en relevant faktor at afdække i en markedsanalyse. Selvom den britiske undersøgelse ikke inddrager konkurrentanalyser som en integreret del af markedsanalysen, understreges det dog i andre publikationer om uddannelseseksport, at **konkurrenceforhold på det internationale uddannelsesmarked** også spiller en vigtig rolle for uddannelsesudbyderes muligheder for eksportsucces<sup>14</sup>. Det er således relevant at afdække, hvilke andre internationale uddannelsesudbydere der opererer på det givne uddannelsesmarked, hvilke ydelser de øvrige uddannelsesinstitutioner udbyder i landet, og om der på trods af konkurrenternes tilstedeværelse fortsat er udækkede uddannelsesbehov i modtagerlandet, der kan fungere som en niche for danske uddannelsesudbyders ageren på markedet.

Samtidig er det relevant for danske uddannelsesinstitutioner at gøre sig overvejelser om, **hvordan markedsanalysen kan bruges strategisk** både før og efter, at markedsanalysen gennemføres. Det kan eksempelvis indebære, at uddannelsesinstitutioner forud for markedsanalysens gennemførelse opstiller

---

<sup>13</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung, IMove (2013): "Trendbarometer – Exportbranche: Aus- und Weiterbildung 2013"

<sup>14</sup> EVA (2012): "Kvalitet i transnationale uddannelser – når uddannelser og institutioner krydser grænser"

kriterier for, hvornår et marked vurderes til at have potentiale vis-a-vis de ydelser, som uddannelsesinstitutionen ønsker at udbyde på det åbne uddannelsesmarked. På baggrund af disse kriterier kan uddannelsesinstitutionerne således vurdere, om resultaterne fra markedsanalysen giver anledning til at satse på eller at afholde sig fra at lancere eksportinitiativer på et bestemt marked, eller om resultaterne giver anledning til en tilpasning af de eksporterbare uddannelsesydelser for at matche behovet og efterspørgslen på markedet. Hvis vurderingen af markedspotentiale er positiv, vil det også være relevant at vurdere, om uddannelsesinstitutionen har kapacitet til at løfte opgaven alene, eller om en mere bæredygtig vej at gå er at satse på, at en markedssatsning gennemføres i et tæt samarbejde med en eller flere uddannelsesinstitutioner samt evt. andre relevante aktører, jf notat om markedsføring og lancering.

#### 4. Eksisterende muligheder for vejledning i forhold til uddannelseseksport

Som den britiske markedsanalyse indikerer, er det et omfattende arbejde at vurdere et lands markedspotentiale for uddannelseseksport. Af denne grund er det også væsentligt at afdække uddannelsesinstitutionernes eksisterende muligheder for at få vejledning til at gennemføre markedsanalyser forud for lanceringen af eksportinitiativer, herunder at afdække eventuelle udækkede behov for sparring og rådgivning, der kan hæmme institutionernes mulighed for at give sig i kast med uddannelseseksport.

##### *Boks 1: Eksportrådets tilbud om eksportsparring*

I samarbejde med Væksthusene tilbyder Eksportrådet gratis eksportsparring til små og mellemstore virksomheder med begrænset eller ingen eksporterfaring.

Eksportsparringsprogrammet er delt op i to faser:

- **DEL 1** er et sparringsforløb med en Væksthuskonsulent, som bl.a. gennemgår 'internationaliseringshjulet' for virksomheden. Forløbet sætter fokus på interne og eksterne forhold i virksomheden for at skabe de bedste betingelser for succes på eksportmarkedet. Forløbet afsluttes med udarbejdelsen af en eksportplan.
- **DEL 2** kan bestå af dialog med en eksportrådgiver på en ambassade/generalkonsulat eller handelskontor på det marked, som virksomheden ønsker at eksportere til. Dialogen indebærer bl.a. fem timers gratis markedsrådgivning (en markedsinformationspakke). Markedsinformationspakkerne har til formål at indsamle grundlæggende informationer om markedet og det eventuelle markedspotentiale.

##### **Hvem kan få eksportsparring?**

Virksomheder med under 100 ansatte og under 150 mio. kr. i årlig omsætning.

I en dansk kontekst kan Eksportrådet ses som en mulig samarbejdspartner for uddannelsesinstitutioner, der ønsker at eksportere uddannelsesydelser til nye markeder. Eksportrådet arbejder generelt for, at danske eksportører får de bedste betingelser for at klare sig i den internationale konkurrence og udarbejder med det mål for øje regelmæssigt markeds- og sektoranalyser, der også er relevante for uddannelseseksportører. Her kan bl.a. nævnes Eksportrådets sektoranalyse af det vietnamesiske uddannelsesmarked, som er udarbejdet af den danske ambassade i Hanoi i 2014. Samtidig stiller Eksportrådet en bred værktøjskasse og en række tilskudsprogrammer til rådighed for virksomheder, der ønsker at træde ind på nye internationale markeder. Eksempelvis kan små og mellemstore virksomheder med internationalt potentiale få tilskud til rådgivning og assistance på eksportmarkederne fra Eksportrådets repræsentationer i udlandet igennem eksportstartsprogrammet.

Rådgivningen er fleksibel og skræddersys til den enkelte virksomheds behov og omfatter eksempelvis:

- Markeds- og konkurrentanalyser
- Distributør- og partnersøgning
- Rådgivning om virksomhedsetablering og markedsbearbejdning
- Markedsføring og myndighedskontakt

Eksportstartsprogrammet indebærer 50 til 100 timers eksportrådgivning, som varetages af en professionel eksportrådgiver på det relevante marked, og som subsidieres statsligt med 35 pct. tilskud til de ordinære timepriser. Et andet eksempel er Eksportrådets tilbud om Eksportsparring, der beskrives i boksen ovenfor<sup>15</sup>.

#### *Boks 2: Refleksionsspørgsmål*

1. Er nogen faktorer vigtigere at inddrage i en analyse af markedspotentiale end andre? Hvis ja, hvilke og hvordan kan de bedst undersøges?
2. I hvilke lande og på hvilke markeder vil det være naturligt, at uddannelseseksporten indtænkes som en integreret del af en større dansk eksportsatsning?
3. Hvad karakteriserer danske styrkepositioner på uddannelsesområdet, og hvilke lande efterspørger netop disse ydelser?
4. Hvilke lovgivnings-, vejledning- og kapacitetsmæssige forudsætninger skal være til stede, for at uddannelsesinstitutionerne får let adgang til og kan anvende relevant markedsinformation?
5. Hvordan anvendes markedsanalyser til blandt andet strategiske prioriteringer af eksportinitiativer samt udviklingen og tilpasning af eksporterbare uddannelsesydelser til modtagerlandet? Har vi gode eksempler fra praksis?
6. Hvilke andre rådgivningsmuligheder har uddannelsesinstitutioner, der ønsker at drive uddannelseseksport, og hvor er der udækkede behov for sparring og vejledning?

---

<sup>15</sup> <http://um.dk/da/eksportraadet/eksportraadet-tilbyder/saadan-samarbejder-vi/tilskud/eksportstart/>

## Bilag 5: Uddannelsesinstitutionernes forudsætninger for at drive uddannelseseksport

- ressourcer, kompetencer og kultur

---

### 1. Rammesætning

Formålet med dette notat er at skabe afsæt for ekspertgruppens drøftelser af tema 4, der handler om uddannelsesinstitutionernes muligheder for at styrke egne forudsætninger for at drive uddannelseseksport, herunder hvordan relevante forudsætninger og kompetencer kan oparbejdes organisatorisk.

En drøftelse med fokus på netop disse temaer aktualiseres af flere nye undersøgelser, der peger på, at uddannelseseksport hovedsagligt varetages af enkelte *frontrunners* blandt uddannelsesinstitutionerne, mens en række barrierer for at fremme uddannelseseksport findes internt på de danske uddannelsesinstitutioner<sup>16</sup>, der ikke har eksporterfaringer. Overordnet set knytter de identificerede barrierer sig til institutionernes organisatoriske kapacitet til dels at udvikle eksporterbare uddannelsesløsninger og dels at formidle disse løsninger til udenlandske uddannelsesaktører kommercielt. I relation til den lokale kapacitetsopbygning er det således relevant at drøfte:

- Hvordan institutionernes kommercielle kultur, sprogkompetencer og ressourcer til udviklingsarbejdet kan styrkes og prioriteres
- Hvordan institutionernes viden om markedet og handel med udland styrkes.

En stærk orientering mod kerneydelsen, dvs. at levere universelle uddannelsesydelser til herboende studerende, blandt medarbejdere og ledere på uddannelsesinstitutionerne kan bidrage til at forklare barriererne på institutioner, der ikke tidligere har lanceret eksportinitiativer. Blandt personalet på disse uddannelsesinstitutioner er ideen om, at uddannelsesinstitutioner kan levere kommercielle ydelser på det åbne uddannelsesmarked, således ikke fremherskende. Samtidig er der heller ikke bevidsthed om, at udviklingen af kerneydelsen også kan faciliteres igennem en øget international orientering, herunder evnen til at formidle uddannelsesløsninger kommercielt. Som følge heraf besidder kun et begrænset antal medarbejdere og ledere den nødvendige viden og kompetence til at lancere eksportfremstød på det udenlandske marked for uddannelse.

Notatet indledes med en præsentation af de kompetencer, som forskningen og eksisterende undersøgelser har identificeret som vigtige for uddannelsesinstitutionernes evne til at eksportere uddannelsesydelser. Dernæst opsummeres samspillet mellem de identificerede kompetencer, og

---

<sup>16</sup> Rambøll (2014): "Internationalisering på grundskoler, gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelser – kortlægning" samt DEA (2013): "Uddannelseseksport – Det nye bacon?".

notatet afsluttes med et diskussionsoplæg relateret til spørgsmålet om, hvordan disse kompetencer kan oparbejdes på institutionerne.

## 2. Uddannelsesinstitutionernes forudsætninger for uddannelseseksport

Eksisterende undersøgelser og forskning identificerer tre overordnede kompetenceklynger, der fungerer som kritiske betingelser for, at uddannelsesinstitutionerne kan udvikle relevante uddannelsesydelser til potentielle eksportmarkeder og agere som professionelle eksportører på det åbne uddannelsesmarked. Det drejer sig om henholdsvis kommercielle kompetencer, medarbejdernes internationale kompetencer og ledelsesmæssige kompetencer. Tilsammen udgør disse kompetenceklynger uddannelsesinstitutionernes organisatoriske kapacitet til at give sig i kast med og fastholde initiativer til uddannelseseksport succesfuldt.

### 2.1 Kommercielle kompetencer

Når uddannelsesinstitutioner udbyder uddannelser i udlandet og/eller forsøger at tiltrække udenlandske studerende til Danmark, træder de ind på et nyt og åbent uddannelsesmarked, hvor de skal kunne konkurrere med en bred vifte af internationale uddannelsesudbydere. Ifølge litteraturen om uddannelseseksport kræver det stærke **kommercielle kompetencer** at agere konkurrencedygtigt på det internationale uddannelsesmarked<sup>17</sup>. Disse kommercielle kompetencer omfatter blandt andet en dyb indsigt i det marked, som uddannelsesinstitutionerne træder ind på, og det forudsætter, at uddannelsesinstitutionerne har kompetencer og ressourcer til at gennemføre (eller få gennemført eksterne) markedsanalyser forud for eksportsatsninger<sup>18</sup>. Samtidig peger forskningen på, at en målrettet branding og markedsføring er afgørende for, om uddannelsesinstitutionerne kan tiltrække et elevgrundlag i en størrelsesorden, der sikrer en bæredygtig forretning. Det forudsætter bl.a., at uddannelsesinstitutionerne er tydelige omkring egen praksis og kan værdisætte deres spidskompetencer på en måde, som gør deres uddannelsesydelser til en attraktiv salgsvare i udlandet (jf. afsnit 2.2).

Hvor kompetencerne relateret til **markedsanalyser, branding og markedsføring** er forudsætninger for, at uddannelsesinstitutionerne kan komme ind på det internationale uddannelsesmarked, er kompetencer relateret til **interkulturel forståelse og kvalitetssikring** i udlandet forudsætninger for, at uddannelsesinstitutionerne kan etablere sig som seriøse og professionelle spillere på markedet. Interkulturel forståelse dækker i bred forstand over kompetencer, der gør uddannelsesinstitutionerne i stand til at gebærde sig på et fremmed marked, såsom indblik i den lokale forretningskultur og kompetencer knyttet til interkulturel (markeds-)kommunikation. Samtidig er en løbende kvalitetssikring nødvendig for, at uddannelsesinstitutionerne dels kan fastholde et brand, der forbindes med en høj kvalitet blandt aftagerne til uddannelsesydelserne, og dels at ydelserne løbende justeres til aftagernes behov, fx danske virksomheders behov for kvalificeret arbejdskraft i udlandet.

### 2.2 Medarbejdernes internationale kompetencer

Foruden kommercielle kompetencer peger litteraturen også på, at medarbejdernes internationale kompetencer og globale mindset er afgørende for uddannelsesinstitutionernes muligheder for at udvikle og eksportere

---

<sup>17</sup> EVA (2012): "Kvalitet i transnationale uddannelser – Når uddannelser og institutioner krydser grænser", DEA (2013):

"Uddannelseseksport – Det nye bacon?" samt Waterval et al.(2014): "Copy but not Paste: A Literature Review of Crossborder Curriculum Partnerships", *Journal of Studies in International Education*.

<sup>18</sup> EVA (2012): "Kvalitet i transnationale uddannelser – Når uddannelser og institutioner krydser grænser?"



danske uddannelsesløsninger til udlandet og/eller undervise udenlandske studerende i Danmark. Medarbejdernes internationale kompetencer omfatter bl.a. stærke **sproglige kompetencer**, der gør medarbejderne i stand til på engelsk eller andre fremmedsprog at formidle indhold, pædagogik og metoder i undervisningstilbuddene til udenlandske uddannelsesinstitutioner og studerende såvel som til herboende studerende, der undervises på fx engelsk<sup>19</sup>. Samtidig forudsætter eksportfremstød, at personalet på uddannelsesinstitutionerne er skarpe på egen praksis og formår at omsætte denne praksis til ydelser, der kan formidles kommercielt. Dette indebærer også, at medarbejderne har **interkulturel forståelse og viden om modtagerlandenes uddannelsessystemer**, idet uddannelseseksport ofte involverer en tilpasning af uddannelsesydelserne til lokale forhold (fx i forhold til tilgængelige læringsressourcer på modtagerinstitutionerne), så uddannelsesydelserne udformes på en måde, der er salgsbare og realistiske at implementere i modtagerlandet<sup>20</sup>.

Det er endvidere en grundlæggende betingelse for, at medarbejderne kan (og vil) udfolde deres internationale kompetencer i relation til uddannelseseksport, at der oparbejdes **ejerskab til de internationale aktiviteter** blandt personalet på uddannelsesinstitutionerne. Eksisterende undersøgelser og forskning peger på tre vigtige kanaler, der kan skabe en internationaliseringskultur på uddannelsesinstitutionerne, der samler momentum og forstærkes over tid. Det drejer sig om en klar **strategisk retning** for uddannelsesinstitutionernes internationale arbejde, **prioritering af ressourcer til internationalt udviklingsarbejde samt strategisk rekruttering af medarbejdere** med stærke globale kompetencer. Disse tre kanaler relaterer sig til de ledelsesmæssige kompetencer, der ifølge forskningen på området betinger uddannelsesinstitutionernes muligheder for at drive uddannelseseksport, og beskrives derfor i afsnittet nedenfor.

### 2.3 Ledelsesmæssige kompetencer

Eksisterende undersøgelser og forskning peger også på, at uddannelsesinstitutionernes ledelse spiller en central rolle for institutionernes muligheder for succesfuldt at give sig i kast med uddannelseseksport. For det første er det nødvendigt, at ledelsen udstikker en klar og velbegrunderet **strategisk retning** for uddannelsesinstitutionernes internationale arbejde, der bl.a. beror på markedsanalyser såvel som overvejelser om, hvordan uddannelseseksport indgår i institutionens overordnede strategi, og hvordan aktiviteterne i udlandet skaber merværdi for uddannelserne i Danmark<sup>21</sup>. Dette forudsætter, at uddannelsesinstitutionernes ledelse besidder kompetencer relateret til det, management-litteraturen kalder forandringsledelse.

---

<sup>19</sup> Waterval et al. (2014): "Copy but not Paste: A Literature Review of Crossborder Curriculum Partnerships", *Journal of Studies in International Education*

<sup>20</sup> Waterval et al. (2014): "Copy but not Paste: A Literature Review of Crossborder Curriculum Partnerships", *Journal of Studies in International Education*

<sup>21</sup> EVA (2012): "Kvalitet i transnationale uddannelser – Når uddannelser og institutioner krydser grænser?"

”Internationalisering har allerede stået højt på VIAs højskoleers dagsorden i de seneste 5 år – og vores vision frem mod 2020 udpeger også det internationale som en klar strategisk intention, hvor vi engagerer os globalt med lokalt afsæt”

Den strategiske intention med VIAs internationale arbejde udmøntes i en række konkrete initiativer, der betyder, at der inden 2015:

- Er udviklet et grundlag for, hvordan VIA arbejder med strategiske partnere og eventuelle nye strategiske markeder
- Er udviklet ”best practice cases” for fremtidigt arbejde med systemeksport med udgangspunkt i struktur, faglighed, organisation og økonomi
- Er nedsat en ekspertgruppe af nøgleaktører udvalgt på tværs af højskolerne med ansvar for implementering og kvalitetssikring af mobilitetsaktiviteter i organisationen
- Foreligger en afklaring af eventuelt behov for udvikling af et kompetenceudviklingsmodul i vejledning af udgående studerende, undervisere og medarbejdere.

For det andet skal ledelsen sikre de **nødvendige ressourcer** til udviklingsarbejdet, der ligger forud for og parallelt med uddannelsesinstitutionens eksportinitiativer. Det indebærer, at ledelsen **strategisk prioriterer**, at personalet på uddannelsesinstitutionen har tid og rum til at arbejde med og udvikle de internationale aktiviteter, og sikrer, at personalet har de rette kompetencer til at understøtte eksportinitiativer, fx via professionel opkvalificering og efteruddannelse. Det indebærer endvidere, at uddannelsesinstitutionerne opbygger kapacitet i forhold til **financial management**. Uddannelsesinstitutionerne skal således kunne generere nødvendige udviklingsmidler, der kan bruges til at udvikle og lancere eksporterbare uddannelsesløsninger. Det kan eksempelvis ske igennem fundraising, målrettede ansøgninger om udviklingsmidler eller igennem etablering af konsortier. For det tredje bør ledelsen **rekruttere strategisk** i forhold til skolens internationale arbejde. Det indebærer eksempelvis, at ledelsen ansætter medarbejdere med stærke sproglige kompetencer såvel som et globalt mindset. Litteraturen peger på, at disse ledelsesmæssige tiltag kan bidrage væsentligt til dels at skabe ejerskab til internationaliseringen blandt institutionens medarbejdere og dels at generere udviklingsmidler, hvilket er nødvendige afsæt for uddannelseseksport<sup>23</sup>.

Når uddannelsesinstitutionerne har taget første skridt til uddannelseseksport, er det vigtigt, at uddannelsesinstitutionernes ledelse besidder kompetencer relateret til både **soft og hard project management**. Førstnævnte indebærer, at ledelsen har fokus på **de relationelle aspekter ved samarbejdet** med udenlandske partnere og formår at oparbejde tillid mellem partnere i samarbejdet, fx via interkulturel kommunikation og forståelse, der er befordrende for succes af eksportinitiativerne. Sidstnævnte indebærer, at ledelsen har blik for de **praktiske og tekniske aspekter** ved uddannelseseksport, fx

<sup>22</sup> <http://www.viauc.dk/images/Documents/internationalt/05148-delstrategi-2-ir-web.pdf>

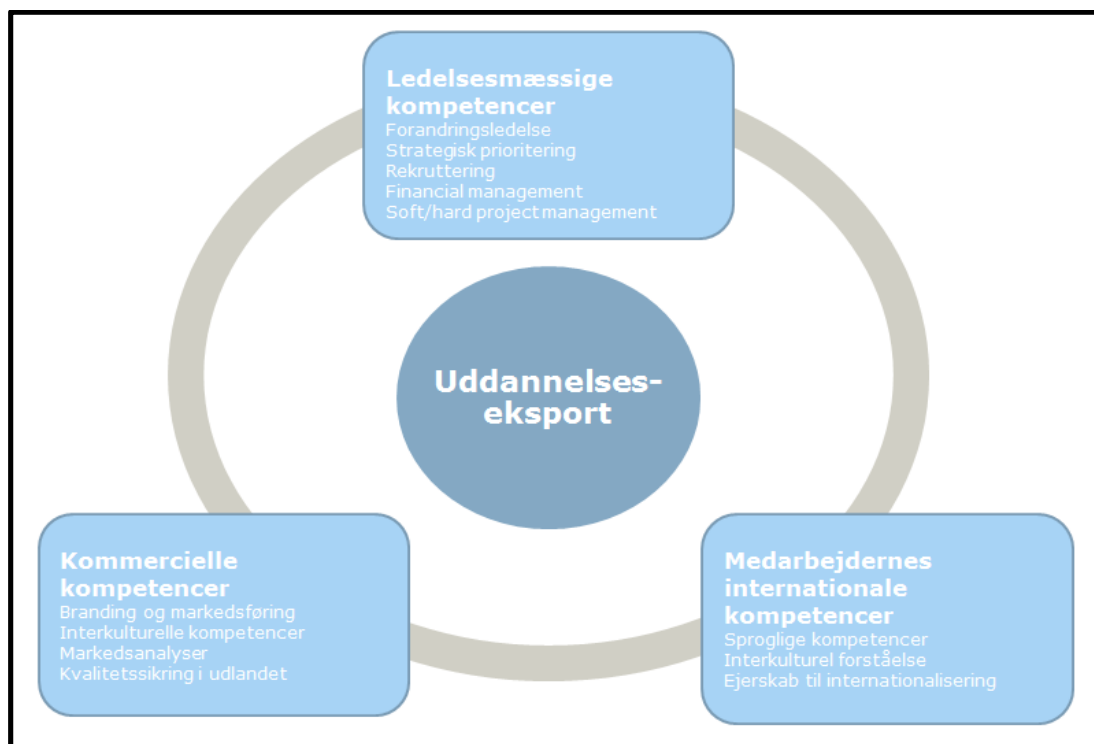
<sup>23</sup> Rambøll (2014): ”Internationalisering på grundskoler, gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelser – kortlægning”

udarbejdelse af kontrakter med udenlandske samarbejdspartnere og juridiske restriktioner og procedurer i forhold til at udbyde danske uddannelser i modtagerlandet<sup>24</sup>.

## 2.4 Samspillet mellem kompetenceklyngerne

De enkelte kompetenceklynger forudsætter og forstærker hinanden indbyrdes, og samspillet mellem kompetencerne bliver således afgørende for uddannelsesinstitutionernes samlede organisatoriske kapacitet til at drive uddannelseseksport. Dette illustreres i figuren nedenfor.

Figur 1: Uddannelsesinstitutionernes organisatoriske kapacitet til uddannelseseksport



Som det fremgår af figuren ovenfor, er der en tæt sammenhæng mellem de tre kompetenceklynger baseret på kommercielle kompetencer, medarbejdernes internationale kompetencer og ledelsesmæssige kompetencer. De tre kompetenceklynger kan således opfattes som nødvendige og kun tilsammen tilstrækkelige betingelser for uddannelsesinstitutionernes muligheder for uddannelseseksport. Eksemplet med VIA University Colleges delstrategi for internationaliseringen 2013-2014 (boks 1) illustrerer dog, at uddannelsesinstitutionerne med fordel kan starte med at formulere en stærk strategisk retning for det internationale arbejde, der også fokuserer på organisatorisk opbygning af øvrige relevante kompetencer.

Det bemærkes endvidere, at de forskellige kompetencer både fungerer som forudsætning for og som resultat af uddannelsesinstitutionernes initiativer til uddannelseseksport. Således oparbejdes og kvalificeres uddannelsesinstitutionernes kompetencer også løbende i takt med, at uddannelsesinstitutionerne gennemfører

<sup>24</sup> Waterval et al. (2014): "Copy but not Paste: A Literature Review of Crossborder Curriculum Partnerships", *Journal of Studies in International Education*

internationale aktiviteter, eksporterer uddannelsesydelser til udlandet og agerer på det åbne uddannelsesmarked.

### **3. Muligheder for organisatorisk kapacitetsopbygning**

Som nævnt indledningsvist peger eksisterende danske undersøgelser på, at ikke alle uddannelsesinstitutionerne har den nødvendige organisatoriske kapacitet til at give sig i kast med uddannelseseksport. Dette aktualiserer behovet for at drøfte, hvordan de nødvendige kompetencer i relation til uddannelseseksport kan oparbejdes organisatorisk på uddannelsesinstitutionerne, så mulighederne for dansk uddannelseseksport styrkes fremadrettet.

Eksisterende undersøgelser og forskning identificerer en række tiltag, der kan fremme uddannelsesinstitutionernes **kapacitetsudvikling**, og som kan gøres til genstand for yderligere drøftelser i ekspertgruppen. Det drejer sig om følgende mulige tiltag:

#### **Lovgivning (nationale eller regionale tiltag):**

- Udarbejdelse af en national internationaliseringsstrategi, der fx indeholder forpligtende målsætninger for internationalisering og uddannelseseksport for udvalgte institutioner, herunder om forventede kvalitetsmæssige gevinster af eksporten.

#### **Vejledning (nationale, regionale eller lokale tiltag):**

- Etablering af partnerskaber med fx virksomheder og ambassader, der har kendskab til udenlandske markeder, markedsbehov og –forhold.
- Ekstern rådgivning om bl.a. gennemførelsen og brugen af markedsanalyser

#### **Kapacitetsopbygning (regionale eller lokale tiltag):**

- Strategisk rekruttering af ledere og medarbejdere med globale kompetencer og mindset
- Opkvalificering og efteruddannelse, fx med fokus på kommercielle kompetencer. Eksportrådet udbyder eksempelvis kurser i sprog og forretningskultur samt engelske forhandlingskurser
- Som led i uddannelsesinstitutionernes generelle internationaliseringsproces

Foruden ovenstående tiltag og aktiviteter til at fremme uddannelsesinstitutionernes egne forudsætninger for at give sig i kast med at eksportere danske uddannelsesløsninger til udlandet og/eller udbyde uddannelser til udenlandske studerende i Danmark, er det også værd at drøfte, hvordan kapacitetsudviklingen på skolerne igangsættes, så danske eksportinitiativer på uddannelsesområdet får det bedst mulige rygstød. Refleksionsspørgsmålene i nedenstående boks kan fungere som afsæt for sådanne drøftelser.

*Boks 2: Refleksions spørgsmål*

- Skal alle uddannelsesinstitutioner forpligtes til at tage stilling til sine strategiske mål og prioriteter i relation til internationalisering og uddannelseseksport? Hvis ja, hvordan kan det gøres?
- Hvor er det naturlige sted at starte for uddannelsesinstitutioner, der vil forsøge sig med uddannelseseksport? Er der eksempelvis et naturligt springbræt fra onshore til offshore aktiviteter? Har vi nogen gode eksempler fra praksis på, hvordan det kan gøres?
- Hvilke kompetencer/kompetenceklynger er særligt befordrende for uddannelsesinstitutionernes forudsætninger for uddannelseseksport, og hvordan oparbejdes disse?
- Hvilke muligheder eksisterer for uddannelsesinstitutioner, der ikke på egen hånd har kapacitet til at lancere eksportinitiativer? Og hvordan kan opstartsprocessen gribes an for disse institutioner?

## Bilag 6: Markedsføring og lancering af dansk uddannelseseksport

---

### 1. Rammesætning

Formålet med dette notat er at komme med input til drøftelserne om, hvordan uddannelsesinstitutionerne kan markedsføre og lancere eksportinitiativer. Dette emne befinder sig i krydsfeltet mellem de to temaer, der er omdrejningspunktet for ekspertgruppens tredje temamøde. Mulighederne for at markedsføre og lancere danske uddannelser på det åbne uddannelsesmarked relaterer sig således både til markedspotentialet for danske uddannelsesydelser og til uddannelsesinstitutionernes organisatoriske kapacitet til at drive uddannelseseksport, hvorfor emnet behandles i et særskilt notat.

Eksisterende undersøgelser af markedet for uddannelseseksport peger på, at en troværdig og målrettet markedsføring er afgørende for uddannelsesinstitutionernes muligheder for at få succes på det åbne uddannelsesmarked<sup>25</sup>. Danske uddannelsesinstitutioner udmærker sig allerede på nuværende tidspunkt med stærke markedsføringskompetencer. Dette blev ikke mindst tydeligt i 2007, hvor de gymnasiale uddannelser hurtigt fandt deres ben i selvejet og løftede opgaven med at brande deres uddannelser for at fastholde og skærpe deres position på det nationale marked i lyset af øget konkurrence. Samtidig har erhvervsuddannelserne længe haft tradition for at markedsføre deres uddannelsesstilbud overfor de specifikke målgrupper, som institutionerne ønsker at tiltrække.

Danske uddannelsesinstitutioner har således allerede oparbejdet et stort erfaringsgrundlag i relation til markedsføring, der kan bringes i spil overfor potentielle, internationale aftagere også. Gældende erfaringer viser imidlertid, at uddannelsesinstitutionernes markedsføringskompetencer skal aktualiseres indenfor en interkulturel forståelsesramme for at nyttiggøres på det åbne uddannelsesmarked. Notatet præsenterer derfor udvalgte markedsførings- og lanceringsstrategier fra Tyskland og Finland, der kan tjene til inspiration til udviklingen af en værktøjskasse relateret til danske uddannelsesinstitutioners internationale markedsføring og lancering.

Notatet indledes med en kondenseret præsentation af først den tyske og dernæst den finske nationale strategi for markedsføring og lancering af deres uddannelsesydelser på det åbne uddannelsesmarked, der på et overordnet plan begge er baseret på nationale styrkepositioner og komparative fordele. Afslutningsvist skitseres en række lanceringsmuligheder med særlig relevans for danske uddannelsesudbydere, der ønsker at agere på det internationale marked for uddannelse.

### 2. Den tyske eksportehistorie: Dualsystemet og den lave ungdomsarbejdsløshed

Det tyske eksporteventyr er i høj grad baseret på en aktiv anvendelse af Tysklands internationale styrkepositioner på uddannelsesområdet og arbejdsmarkedet. Den tyske uddannelsessektor har i tæt samarbejde med det tyske undervisningsministerium og erhvervsliv således formået at skabe en klar historie blandt virksomheder og organisationer i potentielle modtagerlande om styrkerne ved det duale

---

<sup>25</sup> EVA (2012): "Kvalitet i transnationale uddannelser – Når uddannelser og institutioner krydser grænser?"

erhvervsuddannelsessystem. Denne fortælling bakkes endvidere op med henvisninger til Tysklands kontinuerligt lave ungdomsarbejdsløshed<sup>26</sup>. De centrale, nationale styrkepositioner anvendes således i en fokuseret markedsføring, der målrettes lande med et særligt behov for erhvervsuddannelser af høj kvalitet, fx De Forenede Arabiske Emirater, Saudi Arabien, Kina og Indien. Dette illustreres med eksemplet i nedenstående boks.

*Boks 1: IMove – en succeshistorie fra den tyske uddannelseseksport*

Indien er et af de lande, der importerer tyske erhvervsuddannelser. Denne import er drevet af et stort og voksende skel mellem efterspørgslen efter og udbuddet af faglært arbejdskraft – en problematik, der yderligere forstærkes af, at Indiens produktionsindustri voksede med 12 procent i perioden 2007-2009.

I 2007 blev det indiske firma, Sharpline Technical Training, introduceret til det tyske erhvervsuddannelsessystem af Siemens, som er en vigtig samarbejdspartner for den indiske virksomhed såvel som den erhvervsuddannelsesudbyder, Christiani, der nu har etableret et fælles samarbejde i Indien. En repræsentant for den indiske virksomhed fortæller: *“The German method of technical learning appealed to us immediately. The cooperation with a German Partner enhances our competitive edge, because in India Germany is considered to be a technological leader in the manufacturing industry”*

Promoveringen og lanceringen af tyske eksportinitiativer understøttes af IMove, som organisatorisk er forankret i det tyske undervisningsministeriums internationale afdeling. IMove har til formål at fremme transnationalt samarbejde bl.a. ved at matche potentielle samarbejdspartnere fra uddannelses- og erhvervssektoren med særlig fokus på udviklingen af uddannelseseksport indenfor de erhvervsrettede uddannelser<sup>27</sup>. Den tyske markedsstrategi for eksport af erhvervsuddannelse udmøntes blandt andet igennem følgende tiltag:

- Udarbejdelse af et nationalt promotionsmateriale, som uddannelsesudbyderne kan anvende i markedsføringen af deres internationale uddannelsesudbud.
- Etableringen af bilaterale samarbejdsaftaler, der målrettes lande i og uden for Europa, som har et eksisterende behov for at uddanne flere indenfor det erhvervsrettede område.
- Opdyrkelse af interessen for tyske erhvervsuddannelser blandt potentielle modtagerlande, fx igennem afholdelse af uddannelsesmesser for og eksportfremstød i lande, der har et uddannelsesbehov indenfor erhvervssektoren. Strategien for opdyrkelsen af interessen for tyske erhvervsuddannelser tilrettelægges på baggrund af omfattende markedsanalyser af

<sup>26</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung, IMove (2013): “Trendbarometer – Exportbranche: Aus- und Weiterbildung 2013”

<sup>27</sup> [http://www.imove-germany.de/cps/rde/xchg/imove\\_projekt\\_international/hs.xml/service.htm](http://www.imove-germany.de/cps/rde/xchg/imove_projekt_international/hs.xml/service.htm)

modtagerlandene (jf. bilag 4: Notat om potentielle markeder for uddannelseseksport i et dansk perspektiv).

### 3. Den finske eksporthistorie: Nordisk pædagogik og en stærk PISA-placering

Ligesom i den tyske case er den finske uddannelsessektors eksportsuccesser også baseret på en strategisk anvendelse af Finlands uddannelsesmæssige styrkepositioner og brand i internationale sammenhænge, der centrerer omkring en særlig nordisk pædagogik. Positioneringen af den nordiske pædagogik som en særlig løftestang til et uddannelsessystem af høj kvalitet valideres bl.a. igennem Finlands stærke placering i PISA-målinger. Den målrettede markedsføring af de eksporterbare uddannelsesydelser resulterer i en specialisering inden for uddannelseseksporten, der medfører, at særligt ydelser relateret til undervisnings- og læringsmiljøer, læreruddannelser samt e-læringsredskaber formidles kommercielt på det åbne uddannelsesmarked.

Den finske uddannelseseksport understøttes og oparbejdes løbende af det nationale eksportprogram, Future Learning Finland, der udspringer af et tværministerielt samarbejde mellem det finske undervisnings-, beskæftigelses- og udenrigsministerium<sup>28</sup>. Eksportprogrammet har til formål at fremme salget af finsk know-how på uddannelsesområdet, og den finske markedsstrategi udmøntes i praksis igennem en række tiltag:

Den regionale organisering af private uddannelseskonsortier, der er fremherskende i Finland, medfører, at den finske uddannelseseksport bl.a. lanceres igennem business-to-business relationer med udenlandske partnere i form af virksomheder og/eller uddannelsesmyndigheder.

Partnerskaberne faciliteres ofte igennem Future Learning Finland, jf. eksemplet i boksen nedenfor. Deltagelse på uddannelsesmesser og –konferencer i udlandet med henblik på at opdyrke interessen for finske uddannelsesløsninger. Eksempelvis deltager Future Learning Finland i efteråret på The 7th Annual Congress for Teacher Professional Development i Bangkok, hvor de promoverer finske læreruddannelser, ligesom at organisationen er repræsenteret ved en stor conference om digitale læremidler i De Forenede Arabiske Emirater i december 2014. På konferencen demonstrerer Future Learning Finland bl.a. den nyeste udvikling i produktionen af finske digitale læremidler.

#### *Boks 2: Future Learning Finland – en succeshistorie fra den finske uddannelseseksport*

Uddannelseskonsortiet, EduCluster Finland, indgik i juni 2014 en 5-årig handelsaftale med The Supreme Education Council i Qatar, der blandt andet involverer etableringen af en finsk-qatarsk grundskole i Doha. Etableringen af skolen varetages af 15 finske uddannelseseksperter i tæt samarbejde med lokale uddannelsesaktører.

CEO i EduCluster Finland, Jan-Markus Holm fortæller: *“During the project we will create a Qatari-Finnish expert community that renews and innovates teaching practices. To realize this cooperation project, we will establish a separate education company in Qatar”.*

Samtidig fortæller rektor ved University of Jyväskylä, der indgår i uddannelseskonsortiet, Matti Manninen, at: *“It [the agreement] stabilises the position of our subsidiary in the Gulf market area in accordance with the targets of our strategy. The cooperation also provides out personnel with opportunities for competence development and internationalization”*

<sup>28</sup> <http://www.futurelearningfinland.fi/what-is-future-learning-finland>



#### 4. Platforme til lancering af eksportinitiativer

Både den tyske og finske markedsstrategi illustrerer, at succesfuld uddannelseseksport til nye, internationale uddannelsesmarkeder bl.a. kan fremmes ved at finde og opdyrke platforme, hvorfra eksportinitiativerne kan lanceres. Tilgængeligheden af og potentialet for at anvende sådanne platforme er imidlertid kontekst- og landeafhængige, og det aktualiserer behovet for at drøfte hvilke lanceringsmuligheder, der er særligt anvendelige for danske uddannelsesudbydere, som ønsker at bedrive uddannelseseksport.

Eksisterende undersøgelser identificerer en række muligheder for at iværksætte eksportinitiativer, der også har potentiale til at få dansk uddannelseseksport ud over rampen, og som derfor kan bringes i spil i ekspertgruppens drøftelser om mulighederne for at formidle danske uddannelsesydelser kommercielt. Nedenfor beskrives tre mulige platforme med særlig relevans for danske uddannelsesudbydere.

##### 4.1. Tværnationale samarbejdsaftaler

Analyser af både tysk og britisk uddannelseseksport peger på, at tværnationale samarbejdsaftaler, fx et 'Memorandum of Understanding', der også involverer uddannelsesområdet og udveksling af uddannelse, kan skabe fordelagtige adgange til uddannelsesmarkedet i andre lande. Dette sker bl.a. igennem øget rum for etableringen af partnerskaber med udenlandske uddannelsesinstitutioner og virksomheder som følge af samarbejdsaftalen<sup>29</sup>. Samtidig forventes indgåelsen af tværnationale samarbejdsaftaler også at kunne generere momentum til lanceringen af eksportinitiativer på uddannelsesområdet, fx via eksportfremstød, der arrangeres som led i indgåelsen af tværnationale samarbejdsaftaler.

Denne platform anvendes allerede i et vist omfang i Danmark. Et eksempel på dette er Region Midtjylland, der netop har underskrevet en samarbejdsaftale med Shanghai, der blandt andet skal bane vejen for øget tværnationalt samarbejde på uddannelsesområdet. Dette sker gennem Region Midtjyllands adgang til myndighederne i Kina, der forventes at kunne medvirke til at åbne døre for virksomheder og organisationer, der ønsker at etablere sig på markedet. Samtidig understøttes eksport- og samarbejds mulighederne igennem et tættere og mere forpligtende samarbejde mellem regionen og midtjyske virksomheder og organisationer, som allerede er til stede i Shanghai<sup>30</sup> (se også afsnit 4.3).

##### 4.2. Netværksdannelse og relationsarbejde

Eksisterende undersøgelser peger ligeledes på, at uddannelsesinstitutionernes relationer til og netværksaftaler med internationale uddannelsesaktører kan være et springbræt til lancering af uddannelsesinstitutionernes eksportinitiativer<sup>31</sup>. Salg af uddannelsesydelser til det udenlandske marked kræver således ofte, at der opbygges et tæt og fortroligt forhold med en uddannelsesinstitution eller uddannelsesaktør i modtagerlandet, der vil kunne agere som repræsentant for den danske uddannelsesudbyder på det lokale uddannelsesmarked.

Dette eksemplificeres bl.a. ved Malaysia, hvor samarbejde med en lokal uddannelsesaktør fungerer som en forudsætning for, at uddannelseseksportører overhovedet kan etablere sig på markedet<sup>32</sup>. Samtidig viser det

---

<sup>29</sup> The British Council (2013): "The Shape of Things to Come – The Evolution of Transnational Education: Data, Definitions and Impacts Analysis" samt Bundesministerium für Bildung und Forschung, IMove (2013): "Trendbarometer – Exportbranche: Aus- und Weiterbildung 2013"

<sup>30</sup> <http://www.regionmidtjylland.dk/regional+udvikling/nyheder?docid=139702>

<sup>31</sup> Waterval et al. (2014): "Copy but not Paste: A Literature Review of Crossborder Curriculum Partnerships", *Journal of Studies in International Education*

<sup>32</sup> EVA (2012): "Kvalitet i transnationale uddannelser – Når uddannelser og institutioner krydser grænser?",

tyske eksempel netop, hvordan netværksdannelse og relationsarbejde med samarbejdspartnere i EU-regi har kunnet bane vejen for bilaterale aftaler på uddannelsesområdet, der på sigt har gavn timer den tyske uddannelseseksport.

Denne lanceringsplatform må i høj grad forventes også at være relevant for danske uddannelsesudbydere, der allerede via uddannelsesinstitutionernes eksisterende internationaliseringsarbejde indgår i en række internationale netværk og samarbejdsrelationer, der potentielt kan opdyrkes endnu mere for at skabe lancerings- og eksportmuligheder.

#### **4.3. Direkte samarbejde med danske virksomheder og organisationer i udlandet**

En sidste mulig platform for lancering af danske eksportinitiativer på uddannelsesområdet, der ligger i forlængelse af ovenstående punkt om netværksdannelse, er direkte samarbejde med danske virksomheder, som opererer på det udenlandske marked. Dette gælder særligt for erhvervsuddannelserne.

Hvor de øvrige lanceringsmuligheder kan kendetegnes som udbudsdrivne, idet de kræver en initial opdyrkelse af efterspørgslen efter danske uddannelsesydelser på modtagerlandets uddannelsesmarked, er denne mulighed kendetegnet ved i første omgang at være efterspørgselsdriven, idet lanceringen af eksportinitiativer er båret af den relation, som uddannelsesinstitutionerne indgår i med danske virksomheder, og dermed virksomhedernes behov for bestemte uddannelsesydelser. Denne lanceringsmulighed kan dog samtidig fungere som platform for yderligere salg af uddannelsesydelser i det pågældende modtagerland, hvis uddannelsesinstitutionen etablerer sig som uddannelseseksportør i landet samt opbygger nødvendige relationer og netværk via disse offshore aktiviteter. En fordel ved denne markedsstrategi er, at uddannelsesinstitutionerne indgår i et partnerskab med en aktør, der allerede kender og har adgang til markedet, og det kan formentlig mindske risikoen ved at lancere eksportinitiativer på et udenlandsk marked. Et eksempel på, at denne lanceringsmulighed kan fremme mulighederne for dansk uddannelseseksport, er samarbejdet mellem LEGO og Skive Tech.

## Bilag 7: Økonomi, partnerskaber og redskaber

---

### 1. Rammesætning

Ekspertgruppens afsluttende drøftelse på temamøde 3 har fokus på finansieringsformer, videndeling, partnerskaber samt andre nationale supportmuligheder, der kan være med til at fremme dansk uddannelseseksport. Dette notat har til formål at præsentere erfaringer og metoder, der både kan styrke den enkelte institution og det fælles arbejde med eksport af uddannelsesydelser. Følgende spørgsmål kan rejses til temaerne i notatet:

- Hvordan kan det nødvendige finansielle grundlag for uddannelseseksport rejses?
- Hvorledes kan dansk uddannelseseksport udvikles og professionaliseres via videndeling? Og hvilke rådgivningsmuligheder kan der peges på?
- Hvilke partnerskaber kan fremme etablering af et stærkt og bæredygtigt grundlag for uddannelseseksport?
- Hvilke redskaber (supportsystemer) kan med fordel gøres tilgængelige for uddannelsesinstitutioner, der ønsker at eksportere danske uddannelsesydelser?

Notatet trækker på både danske og udenlandske erfaringer med uddannelseseksport og indledes med en præsentation af mulige finansieringsmodeller, der kan tages i brug af uddannelsesinstitutioner, der ønsker at give sig i kast med uddannelseseksport. Herefter skitseres først forskellige muligheder for at etablere videndelingsprocedurer, der kan understøtte en løbende kvalificeret udvikling af eksporttiltag på uddannelsesområdet, og dernæst opridses eksisterende erfaringer med etableringen af partnerskaber omkring uddannelseseksport nationalt såvel som internationalt. Afslutningsvist opridses forskellige andre supportfunktioner, der kan bidrage til at fremme mulighederne for dansk uddannelseseksport, og en række refleksionsspørgsmål, der kan fungere som afsæt for ekspertgruppens drøftelser om rammer og redskaber, der kan understøtte dansk uddannelseseksport.

### 2. Finansiering og økonomi

Et rationale i uddannelseseksport er at kunne levere et økonomisk bæredygtigt salg af uddannelsesydelser. Med bæredygtigt menes en profitabel indtægt, der kan anvendes til yderligere service- og kvalitetsudvikling, vækst på eksisterende markeder og salg på nye markeder. En stor udfordring består i at tilvejebringe finansieringen af kostbare etablerings- og udviklingsomkostninger. I og med, at danske institutioner ikke må bruge driftsmidler (taxametertilskud) til udviklingen af denne type offshore aktiviteter, skal midlerne rejses igennem andre finansieringsformer eller -muligheder. Det betyder, at institutionen parallelt med kapacitetsopbygning og ”eksportgørelse” af uddannelsesydelser skal tilvejebringe finansiering af etableringsomkostningerne.

I international sammenhæng tegner der sig forskellige mulige finansieringsstrategier, der opsummeres kort i tabellen nedenfor og uddybes yderligere i det resterende afsnit.

Tabel 1: Mulige finansieringsmodeller

Finansieringsmodel	Finansieringsform	Lanceringsmodel	Eksempel
Fundraising	Finansiering tilvejebringes via målrettet fundraising og projektsøgninger til udviklingspuljer i bl.a. EU, der understøtter initiativer til at øge studentermobiliteten i Europa.  EU-programmer kan samtidig være en platform til at møde potentielle aftagere, der kan bidrage til finansiering af eksportinitiativer på uddannelsesområdet.	Udbudsrevet lancering	Den finske branche for uddannelseseksport har aktivt anvendt EU-programmer til at finansiere lanceringen af eksportinitiativer og opbygge eksporten til det nuværende omfang i Finland. Anvendelsen af EU-programmer som platform til at lancere uddannelseseksport indgår eksempelvis som led i den nationale eksportstrategi på uddannelsesområdet.
Konsortiedannelse	Finansiering tilvejebringes via konsortiedannelse, hvor konsortiets medlemmer bidrager til en samlet investeringspulje, der kan anvendes til lancering af fælles eksportinitiativer.	Udbudsrevet lancering	Finway Learning er et uddannelseskonsortium bestående af en række videregående og erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner samt lokale myndigheder i byen Turku, der alle har bidraget økonomisk til lanceringen af konsortiets uddannelseseksport.
Joint venture	Joint venture-modellen indebærer, at to eller flere partnere indgår i et økonomisk samarbejde, hvor de i fællesskab bidrager med den nødvendige startkapital til at lancere eksportinitiativer på uddannelsesområdet. Herved tilvejebringes etableringsomkostninger, samtidig med at risici spredes blandt samarbejdspartnere.	Udbuds- eller efterspørgselsdrevet lancering	Swiss VET Initiative India er et offentlig-privat partnerskab initieret af The Swiss-Indian Chamber of Commerce, hvis formål er at promotere det schweiziske erhvervsuddannelsessystem i Indien og understøtte outsourcete virksomheders internationale konkurrencedygtighed. Projektet finansieres af centrale myndigheder og schweizisk industri i fællesskab.
Virksomhedsfinansiering	Finansiering tilvejebringes af udenlandske eller outsourcete virksomheder og/eller udenlandske aftagerinstitutioner med konkrete kompetencebehov, mens uddannelsesydelser udarbejdes og eksporteres af nationale uddannelsesinstitutioner.	Efterspørgselsdrevet lancering	Eksportinitiativerne, der lanceres under IMove, lanceres ofte som følge af udenlandske eller outsourcete tyske virksomheder henvender sig med konkrete lokale kompetencebehov.  Et andet eksempel er samarbejdet mellem LEGO og Skive Tekniske Skole.

Den mest fremherskende model kendes også fra Danmark, nemlig at udbyderen etablerer ydelserne sammen med **internationale virksomheder** og dermed bygger indsatsen på et sikkert finansieringsgrundlag.

I schweizisk sammenhæng, som overvejende bygger på et stort pilotprogram udfoldet i Indien, er finansiering sket gennem **en joint venture mellem centrale myndigheder og schweizisk industri**. Her betales etableringsomkostningerne fra centralt hold i en 3-4-årig periode. Efterfølgende bæres eksporten af erhvervsuddannelsen fuldt og helt af virksomhederne. Desuden er et kommercielt schweizisk selskab, hvis opgave er at udbrede uddannelsesmodellen samt at involvere lokale og internationale virksomheder, etableret i Indien. De schweiziske institutioner leverer i denne model lærerkræfter indtægtsdækket til uddannelsen af

indiske instruktører<sup>33</sup>. Her er finansieringsmodellen et joint venture mellem privat og offentlig kapital med sigte på at opbygge en bæredygtig model for schweizisk uddannelseseksport.

Den finske model bygger på, at institutionerne selv finansierer deres arbejde med internationalisering og uddannelseseksport igennem salg af services. Det har fremmet opbygningen af regionale konsortier, hvori også regionale myndigheder og virksomheder kan indgå, jf. boks 1 nedenfor. Finansieringsmodellen består i at lægge institutionernes indsats og udviklingsmidler sammen i en fælles pulje, der kan bruges til at lancere eksportinitiativer og opbygge en bæredygtig forretningsmodel for uddannelseseksporten. I de tilfælde, hvor regionale og/eller lokale myndigheder samt repræsentanter fra erhvervslivet indgår i konsortiet, kombineres eksportsatsningen ofte også med regional erhvervsudvikling. Enhedens opgave er derefter at optimere salg af uddannelsesprogrammer og opbygge stærke forretningsrelationer til potentielle aftagere eksempelvis. Konsortiedannelsen har medført, at den finske uddannelsessektor gradvist har opbygget en bredspektret eksportbranche, der omfatter offentlige såvel som private udbydere af uddannelsesservices.

Endelig kan der peges på den mulighed, at uddannelsesinstitutionerne regionalt og nationalt arbejder med at fundraise midler til etablering af særlige indsatser. Det kan ske ved at afsøge de fonde og udviklingspuljer (lokalt/nationalt og EU), der støtter uddannelsesinitiativer, eller ved direkte at involvere virksomheder, der risikovilligt kan se det nyttige i at få styrket den samlede internationalisering lokalt eller regionalt. Det kan være nyttigt at indsamle og formidle konkrete modeller på fundraising-muligheder, samt erfaringer med business cases. Dog er det også erfaringen, at netop de finansielle modeller er den del af erfaringsudvekslingen, der særligt i international sammenhæng er mindst tilgængelig.

### 3. Videndelingsmuligheder i forhold til uddannelseseksport

Eksporterfaringerne fra særligt den tyske og finske uddannelsessektor illustrerer, at lanceringen og løbende kvalificeret udvikling af initiativer til uddannelseseksport, kan fremmes ved hjælp af gode videndelingsprocedurer blandt de uddannelsesudbydere, der agerer på det åbne uddannelsesmarked, og mellem uddannelsesudbydere og de nationale tovholdere, der organisatorisk understøtter uddannelsesinstitutionernes eksportmuligheder.

Future Learning Finland understøtter organisatorisk den finske uddannelseseksportsektor, mens IMove repræsenterer den tyske ækvivalent. Begge organisationer er statsligt forankret og understøtter den nationale uddannelseseksport ved hjælp af bl.a. markedsføring, eksportrådgivning og etablering af relevante partnerskaber mellem uddannelsesudbydere og potentielle aftagere af de eksporterbare uddannelsesydelser (jf. bilagsmaterialet til temamøde 2)<sup>34</sup>. Organisationerne udfylder imidlertid også en væsentlig funktion i forhold til videndeling og spredning af best practice blandt de uddannelsesinstitutioner, der eksporterer eller ønsker at eksportere deres ydelser til udlandet. På de respektive organisationers hjemmesider stilles således en lang række erfaringsopsamlinger og analyser af sektoren til rådighed, der bl.a. belyser drivkræfter og barrierer for uddannelseseksport såvel som vejledning om mulige løsninger på udfordringer relateret til området. Der er således tale om en **centraliseret og systematisk videndeling og erfaringsopsamling**, som varetages på statsligt niveau.

---

<sup>33</sup> State Secretariat for Education, Research and Innovation (2014): "Pilot Project Swiss VET Initiative India: Cooperation between Switzerland and India"

<sup>34</sup> Se bl.a. <http://www.imove-germany.de> og <http://www.futurelearningfinland.fi/>

Det bemærkes dog, at den finske model fortrinsvist er baseret på decentraliserede eksportinitiativer, idet Future Learning Finland primært varetager en strategisk og koordinerende rolle i forhold til finsk uddannelseseksport, herunder i forhold til videndeling. En anden og supplerende videndelingsmodel eksisterer således også regionalt i Finland. Den finske uddannelseseksport varetages i vid udtrækning gennem uddannelsesnetværk, -selskaber eller –konsortier, bestående af repræsentanter fra ungdomsuddannelserne, de videregående uddannelser og i enkelte tilfælde også fra erhvervslivet og regionale myndigheder. I den finske uddannelsessektor sker der således en løbende kvalificeret udvikling af eksporterbare uddannelsesydelser såvel som uddannelseseksporten i bred forstand baseret på netværksdrøftelser om de regionale konsortiers egne erfaringer med uddannelseseksport. I den henseende kan videndelingsmodellen karakteriseres som en **decentraliseret og netværksbaseret videndeling og erfaringsopsamling**, der varetages på regionalt niveau.

*Boks 1: Finnway Learning – et uddannelseskonsortium<sup>35</sup>*

Finnway Learning er et uddannelseskonsortium bestående af City of Turku samt en række videregående og erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner. Finnway Learning udbyder ydelser indenfor tre hovedområder:

- Læring og pædagogik
- Kobling mellem uddannelse og arbejdsliv, herunder ydelser relateret til livslang læring
- Udviklingen af bæredygtige uddannelsesprocedurer

Ydelserne, der udbydes inden for disse hovedområder, leveres på forskellig vis og målrettes aftageren, der ofte repræsenterer en udenlandsk partner. Af aktiviteter kan bl.a. nævnes udvikling af E-læringsredskaber, levering og eksport af konsulentytelser samt undervisning- og trivselsprogrammer, modellering og indholdsbeskrivelser af uddannelsesydelser, afholdelse af workshops eller ekspertforedrag.

Danske uddannelsesinstitutioner indgår allerede i en række regionale og internationale netværk, der formentlig vil kunne nyttiggøres i relation til videndeling om mulighederne for og gode erfaringer med både uddannelseseksport og eksport af øvrige velfærdsydelser. Det kunne eksempelvis finde sted i regionernes vækstfora, der generelt har et bredt globalt udsyn.

Andre alternativer kunne omfatte etableringen af særlige **advisory boards** på regionalt, nationalt eller internationalt niveau, eller afholdelsen af en årlig uddannelseseksport-workshop/temadag, hvor nuværende uddannelseseksportører og potentielle uddannelseseksportører kan mødes og udveksle gode erfaringer og viden om relevante metoder og redskaber i relation til uddannelseseksport.

---

<sup>35</sup> <http://www.finnwaylearning.fi>

## 4. Partnerskaber

For mindre uddannelsesinstitutioner kan uddannelseseksport være en stor og risikofyldt satsning. Etablering af forpligtende partnerskaber med andre uddannelsesinstitutioner, virksomheder eller offentlige organisationer kan være en måde at sprede risikoen på og sikre et mere bæredygtigt finansielt grundlag.

### 4.1 Onshore partnerskaber

Etablering af **uddannelseskonsortier** kan være en måde at imødegå risiko- og kapacitetsudfordringen. En forudsætning for dannelse af konsortier er imidlertid, at parterne har et betydeligt kendskab til hinanden som samarbejdspartnere, og at konsortiet etableres med sigte på at skabe så meget synergi mellem partnerne som muligt. For mange uddannelsesinstitutioner rummer deltagelse i konsortier eller forpligtende samarbejde med virksomheder en stor sikkerhed (jf. Skive TECHs samarbejde med Lego). Det skaber rum og tid til at placere sig på et nyt og fremmed marked, og i samspillet med virksomheden opbygges kendskab til gældende spilleregler på det givne eksportmarked.

Erfaringer fra den finske uddannelseseksport peger på dannelsen af mere permanente uddannelseskonsortier som grundlag for at opbygge en bæredygtig eksport af uddannelsesydelser. Samarbejdet er etableret mellem universitet, professionshøjskole og typisk en gruppe af ungdoms- og erhvervsuddannelser. Konsortiet varetager en eksportfunktion, som både skal sælge uddannelsesydelser samt involvere institutionerne som leverandører af de konkrete ydelser, herunder rådgivning, studiebesøg og kursusvirksomhed. Endvidere er det enhedens opgave at professionalisere brugen af EU-programmer på uddannelsesområdet.

#### *Boks 2: Projekt ZERO – et offentlig/privat-partnerskab<sup>36</sup>*

Projekt Zero er EUC SYDs hidtid største satsning indenfor uddannelseseksport. Projektet er udviklet med sigte på at gøre lokalområdet i Sønderborg CO<sub>2</sub>-neutralt og formidles nu til et større bysamfund i Kina. Eksporten af programmet indgår i et omfattende twinning-projekt i provinsen, Haiyan. Det sker i samarbejde med bl.a. Sønderborg Kommune, Danfoss og Rådgivningsvirksomheden, Espensen. Målsætningen er, at EUC SYD skal drive en uddannelsesinstitution i den bydel, der gøres CO<sub>2</sub>-neutral i Haiyan, der bl.a. udbyder uddannelses- og træningsmoduler efter dansk model.

### 4.2 Offshore partnerskaber

Erfaringer fra Schweiz understreger, at on-shore partnerskaber med fordel kan kombineres med en langsigtet strategi rettet mod specifikke lande, hvilket kræver stærke og forpligtende partnerskaber i de pågældende lande<sup>37</sup>. Disse kan bl.a. skabes gennem relationer til tilsvarende uddannelsesinstitutioner i det pågældende land (jf. Niels Brocks erfaringer i Vietnam), eller gennem enkeltpersoner eller virksomheder, der repræsenterer uddannelsesstilbuddet i det pågældende land.

<sup>36</sup> <http://www.projectzero.dk/page10.aspx>

<sup>37</sup> <http://www.sbf.admin.ch/themen/01369/01697/index.html?lang=en>

En række tyske udbydere af erhvervsuddannelser har eksporteret på baggrund af **franchising aftaler**<sup>38</sup> med erhvervsuddannelsesinstitutioner i forskellige lande. Princippet er her, at uddannelsesydelser konceptualiseres og sælges gennem en licens. Den tyske udbyders opgave er, sammen med den lokale uddannelseslicensholder, at levere ”train the trainer”-programmer samt at kvalitetssikre ydelser gennem tilsyn. Modellen fungerer især i lande, der har et udviklet privat marked for uddannelse.

## 5. Andre supportfunktioner

Erfaringer fra de lande som Danmark typisk sammenlignes med peger samstemmende på, at forskellige former for hjælp til uddannelsesinstitutionerne er med til markant at modne og udvikle etableringen af uddannelseseksport. **Indgåelse af bilaterale aftaler mellem lande**, såkaldte ”Memorandums of Understanding (MoU)”, kan udgøre en legitimitet for institutionerne til, i samspil med nationale myndigheder, at igangsætte konkrete initiativer. Disse formelle aftaler kan således ofte være med til hurtigt og smidigt at initiere konkrete aktiviteter. Den danske regering har eksempelvis indgået MoUs med Sydkorea og Vietnam på uddannelsesområdet, og en udvidelse af antallet af aftaler kan plausibelt være med til at forbedre mulighederne for uddannelseseksport, særligt hvis de indgår i en samordnet indsats med de institutioner, der har ønske om at eksportere uddannelse. Til sammenligning har Tyskland strategiske aftaler med syv lande i Europa og syv lande globalt, alle strategisk fokuseret på aftaler om hjælp til udvikling af erhvervsskolesystemer. Aftalerne har været med til at skabe en hovedvej for tyske uddannelsesudbydere til at etablere sig i de pågældende lande.

En anden central supportfunktion er **netværksopbygning**, og især netværk og relationer til potentielle købere af eksporterbare uddannelsesløsninger. I de internationale eksempler arbejdes der med begrebet **”one-stop-shop”**, som giver mulige uddannelseskøbere én synlig og koordinerende indgang til et lands uddannelsesudbydere. I one-stop-shop-funktionen ligger også en **overvågning** af det internationale uddannelsesmarked således, at der løbende kan gives information til uddannelsesudbydere om mulige programmer, udbud eller interessante møde- og konferenceaktiviteter, jf. boks 3 nedenfor.

---

<sup>38</sup> IMove (2008): ”Exportleifaden Aus- und Weiterbildung”



*Boks 3: IMove Germany – en national supportfunktion<sup>39</sup>*

IMove er en væsentlig aktør i forhold til at udmønte den tyske nationale strategi for uddannelseseksport. IMove blev etableret med et todelt formål:

- At målrette og styrke tyske uddannelsesudbyderes netværk og kontaktflade til internationale samarbejdspartnere og kunder.
- At professionalisere uddannelsesinstitutionernes arbejde med uddannelseseksport

For at løfte disse mål gennemfører IMove en lang række aktiviteter. Disse aktiviteter omfatter bl.a. afholdelse af messer, roadshows og konferencer globalt (trade missions), der har fokus på at fremme kendskabet til særligt tyske erhvervsuddannelser. Samtidig gennemføres deltaljerede markedsstudier af udvalgte lande med opfølgende netværksaktiviteter i det pågældende modtagerland. Endvidere understøtter IMove også tysk uddannelseseksport via nationale tiltag med fokus på udveksling af best practice, afholdelse af kurser relateret til eksportvirksomhed (sprog, forretningskultur og finansieringsmuligheder) og afholdelse af case competitions blandt uddannelsesinstitutionerne med fokus på at skabe innovative uddannelsesløsninger, der matcher behovet hos udvalgte aftagere i form af fx virksomheder.

Endelig kan der peges på potentialet i at opbygge en samlet **webportal**, hvor metoder, kurser og anden rådgivning formidles til udbyderne. En sådan portal kan bidrage til at inspirere uddannelsesinstitutionerne i deres arbejde med uddannelseseksport, bl.a. gennem gode business cases.

*Boks 4: Refleksions spørgsmål*

- Hvor er behovet størst i forhold til at udvikle redskaber og rammer for videndeling? Og hvilke procedurer kan etableres for at understøtte uddannelsesinstitutionernes fælles videndeling om uddannelseseksport?
- Hvilke finansieringsmodeller kan åbne op for en mere udbudsdreven udvikling af dansk uddannelseseksport?
- Hvordan gribes etableringen af regionale, nationale og internationale partnerskaber bedst an i praksis, og hvilke aktører kan facilitere etableringen af partnerskaber?

---

<sup>39</sup> [www.imove-germany.de](http://www.imove-germany.de)