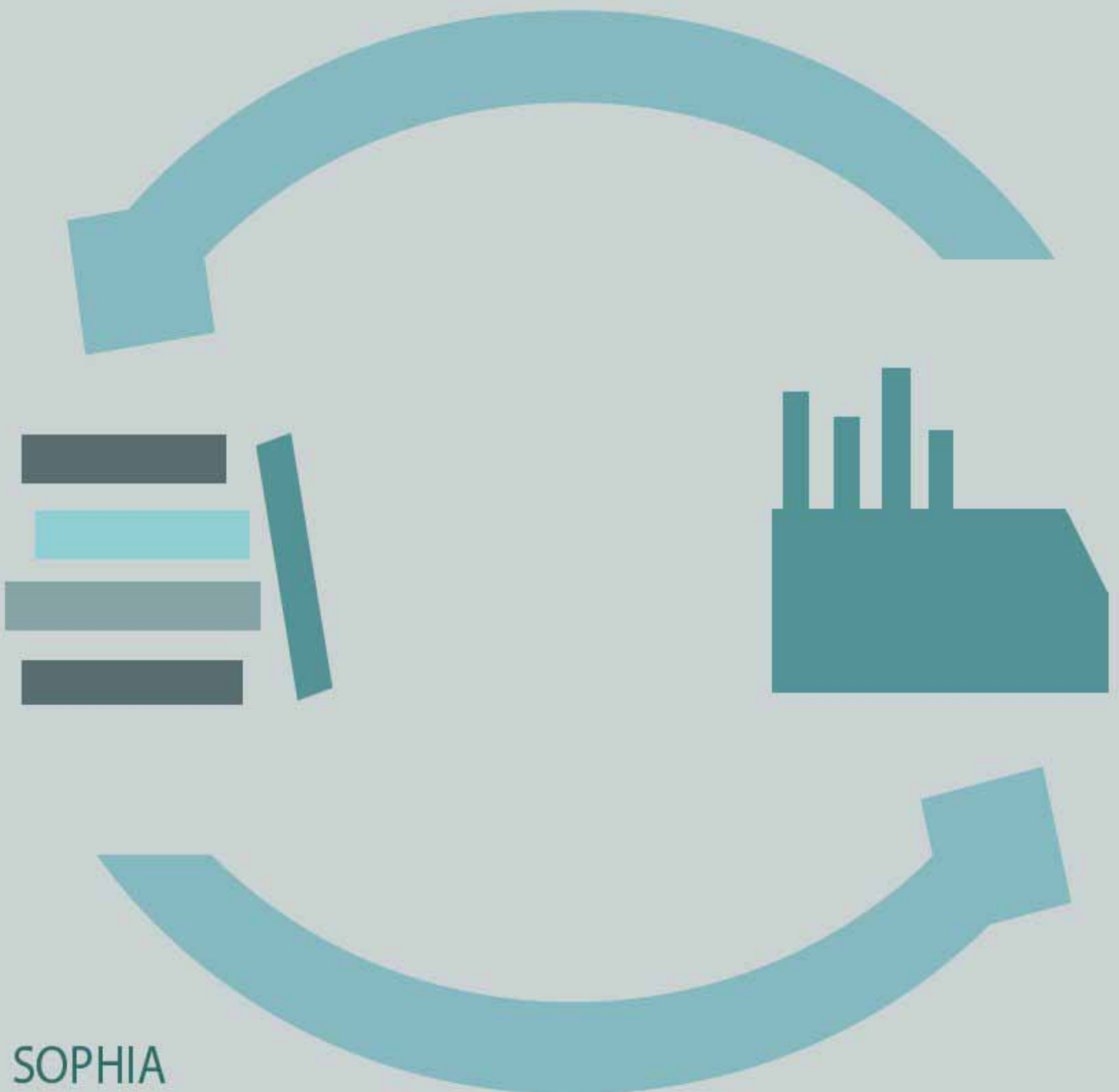


# ERHVERVSLIVETS MEDARBEJDERE I 2015, 2025 OG 2040

VIRKSOMHEDERS KRAV OG BEHOV  
- UDDANNELSESYSTEMETS MULIGHEDER



# Konference om

## Erhvervslivets medarbejdere i 2015, 2025 og 2040

- Virksomheders behov og krav – uddannelsessystemets muligheder

Onsdag den 13. april 2011, Dansk Design Center, København

### Den slagne vej

Der har altid været fokus på uddannelse – og det er der så sandelig også nu. Med baggrund i mere eller mindre videnskabeligt og statistisk vederhæftige undersøgelser, opgørelser, vurderinger og ranglister med *Education at a Glance* fra OECD som et meget omfattende eksempel, myldrer det med gode råd til politikere om indholds-, struktur- og økonomiændringer. Ideerne og rådene kommer fra forskellige organisationer uden for uddannelsessystemet, erhvervsledere, private som offentlige, og naturligvis centraladministrationens embedsmænd og politikere selv. Der kommer også forslag fra de uddannelsesprofessionelles egne organisationer eller enkeltpersoner – men de tillægges sjældent betydning, da de jo blot ”hypper egne kartofler”.

Et af de seneste og mere markante tiltag er Statsministerens Vækstforum. Her skal 27 medlemmer, overvejende erhvervsledere, udtale sig om fremtidens folkeskole, ungdomsuddannelser og videregående uddannelser, hvad angår både mål, indhold og struktur og økonomi. Alt sammen i lyset af, hvad man mener, der vil gavne dansk økonomi og skabe fornyet vækst. (Regeringens Vækstforum, kommissorium, s. 1).

De fremherskende signalord er først og fremmest, at danske uddannelser er for *dyre og dårlige, med for stort frafald og for lang studietid. Derfor ønsker man, at de unge tidligst muligt vælger uddannelses- og erhvervsretning for at undgå uddannelsesmæssigt spild samt et effektivt og hurtigt uddannelsesforløb med øget kompetenceudvikling og øgede, basale kundskaber, gode sproglige færdigheder og omstillingsparathed i individorienterede forløb.....*

### En anden vej

SOPHIA ønsker at ændre denne tingenes tilstand radikalt. Erhvervslivet skal udtale sig om deres egne behov for arbejdskraft og de uddannelsesprofessionelle skal heraf udlede eventuelle behov for ændringer i uddannelsernes indhold, struktur, og politikere skal tage sig af formulering af overordnede mål og økonomi – og denne tænkning synes ikke umulig. Ovennævnte signalord står nemlig ikke alene – også på det seneste suppleres debatten af fremtrædende erhvervsfolk og offentlige ledere, der udtaler sig både virkelighedsnært og visionært *om de behov, erhvervslivet, igen både det private og det offentlige, skal have dækket af deres medarbejdere, og kun det!* Det sker med udsagn, der præsenterer behov for *kreativt, innovativt og globalt tænkende medarbejdere med personlig integritet og kvaliteter som lyst til problemløsning, samarbejdsevne og gode menneskelige kvalifikationer. Medarbejdere, for hvem ”bottom-up” styret udvikling, proaktivisme i tilgangen til udfordringer og risici er naturlige værktøjer.* Udmeldinger af denne art lægger både op til debat om erhvervslivets egne udviklingsbehov og udfordrer de uddannelsesprofessionelle til at aflede uddannelsesmæssige konsekvenser. Dermed skabes et gensidigt samspil, hvor uddannelses- og forskningsinstitutionerne kan bidrage til virksomhedernes udvikling og tilpasning til fremtidige krav til produktion og vækst.

Med andre ord må det tydeliggøres, at uddannelsessystemet – herunder også forskningen – ikke blindt skal rette ind efter erhvervslivets krav, men at kommunikationen mellem erhvervsliv og uddannelsessystem skal være gensidigt befordrende.

### **Med konferencen den 13.04.2011 ønsker SOPHIA at bidrage til denne udvikling**

Derfor vil SOPHIA lægge op til, at visionære erhvervsfolk kommer til orde og beskriver såvel private virksomheders som offentlige institutioners *specifikke behov for arbejdskraft fremover* i lyset af virksomhedernes udviklingsbehov – med årene 2015, 2025 og 2040 som pejlemærker.

Som et modspil til den gængse og forudsigelige debat om erhvervslivets krav til uddannelsessystemet med efterfølgende politisk bestemt detaljestyring og kontrol vil fokus blive rettet mod *den gensidighed, der er mellem erhvervslivet og uddannelsessystemet*, idet erhvervs- og uddannelsesprofessionelle på forskellig vis beskriver, hvilke krav uddannelse og erhvervsliv stiller til hinanden, og hvilke muligheder for udvikling der gives.

Med konferencen ønsker SOPHIA altså at gå bag signalordene og i stedet lægge op til en kvalificeret debat, der har til hensigt at smitte af på de politiske beslutninger om uddannelsernes udviklingsretning i langt højere grad, end det nu synes at være tilfældet. Det må være et krav til den politiske proces, at den ikke bare løber efter signalord og hurtige løsninger, men i stedet kombinatorisk analytisk inddrager alle betydningsfulde aspekter. Ved at kvalificere debatten skabes grundlag for at gøre de politiske beslutninger helhedsprægede og sammenhængende, visionært nuancerede og realistiske – og dermed professionelt kvalificerede, også på langt sigt.

Gennem **to introduktioner** til konferencens temaer og **seks oplægsholderes** forskellige vurderinger af erhvervslivets fremtidige behov og af gensidigheden mellem uddannelse og erhvervsliv, samt gennem **aktiv erfaringsudveksling** og **diskussion** blandt deltagerne, bidrager konferencen til en synliggørelse de mange betydningsfulde aspekter, der gør sig gældende forud for den politiske beslutningstagen.

Hensigten med konferencen er derfor at inspirere såvel politikere som arbejdsgivere og de uddannelsesprofessionelle til på nuanceret og kvalificeret vis at deltage i debatten om visioner for et moderne og samfundsrelevant privat og offentligt arbejdsmarkeds- og uddannelsessystems udvikling.

Efter konferencen vil en arbejdsgruppe redigere en hvidbog, der sammenfatter konferencens oplæg og gruppereferater med andre kilder. Hvidbogen udsendes efterfølgende til alle konferencedeltagere og interessenter som pdf-fil. Herudover produceres et antal bogtrykte udgaver til almindeligt salg.

## Program for SOPHIA-konference – 13.04.2011

- 09.30 Velkomst** v/**Per Kjeldsen**, leder
- 1. blok Virksomheds- og medarbejderprofiler i et fremtidigt arbejdsmarked – fra ufaglært til specialist – pejleårene 2015, 2025, 2040. Hvilken slags viden, hvilke arbejdsformer og hvilke menneskelige kvalifikationer skal præge fremtidens arbejdstager?**
- 09.35 **Intro v/Peter Kemp**, professor emeritus  
*Fra dansker til dansk verdensborger – om viden og dannelse i et transnationalt perspektiv*
- 09.50 **Michael Lindholm**, direktør, Innovation Inside  
*Fremtidens vinderkompetencer*
- 10.20 **Preben Siggaard**, børne/familiechef, Herning Kommune  
*Specialisternes indtog i den offentlige sektor - her er der nemlig kun plads til de dygtige i fremtiden*
- 10.45 Pause**
- 11.05 **Lars Goldschmidt**, direktør, DI  
*Forny eller forsvind. Fremtidens medarbejder som medledende professionel*
- 11.35 **1. gruppearbejde**  
Diskussion af formiddagens tema og oplæggene med henblik på formulering af visioner for det samlede uddannelsessystems muligheder for at imødekomme de private og offentlige virksomheders medarbejderbehov.  
Skriftligt referat.
- 12.30 Frokost**
- 2. blok Hvordan understøtter man en udvikling, hvor erhvervsliv og uddannelsessystem gennem gensidig påvirkning optimerer egen udvikling?**
- 13.30 **Intro v/Preben Melander**, professor, CBS  
*Hvorfor er det en udfordring at få erhvervslivets behov og uddannelsessystemets kompetencer til at udvikle sig sammen?*
- 13.45 **Jesper Johansen**, direktør, Novozymes  
*Hvordan samarbejder Novozymes med uddannelsesinstitutioner? Hvad virker, og hvad kan gøres bedre? Ønsker og håb for fremtiden til gensidig bedste?*

- 14.15 **Finn Kjærdsdam**, rektor, Aalborg Universitet  
*Alle uddannelsesinstitutioner kan gennem eksempelvis projektarbejde med udgangspunkt i erhvervslivets problemer være offensivt udviklingsfremmende.*
- 14.40 **Pause**
- 15.05 **Marianne Jelved**, MF, uddannelsesordfører  
*Politik i feltet mellem uddannelse og erhvervsliv. Hvilke muligheder har vi for at udvikle moderne medarbejdere, der offensivt og ansvarligt bliver medskabere af fremtidens værdier?*
- 15.30 **2. gruppearbejde**  
Diskussion af eftermiddagens tema og oplæggene med henblik på formulering af visioner for et gensidigt befordrende samarbejde mellem uddannelsessystemet – fra vuggestue til universitet – og erhvervslivet, med pejlepunkterne 2015, 2025 og 2040.  
Skriftligt referat.
- 16.25 **Afslutning** - Om hvidbogen v/projektleder **Louise Nabe-Nielsen**



### **Peter Kemp:**

#### **Fra dansker til dansk verdensborger – om viden og dannelse i et transnationalt perspektiv**

Det danske arbejdsmarked er i dag en del af verdensmarkedet. Derfor må vi arbejde ikke blot som danskere men som verdensborgere. Det kræver sans for fælles globale problemer og for transnationalt samarbejde mellem mennesker fra forskellige kulturer og traditioner. Dette arbejde behøver ikke blot færdigheder i en konkurrence, men dannelse, dvs. personlig integritet og særlige menneskelige kvaliteter såsom evnen til at omgås andre og finde en balance mellem fornyelse og bevarelse, kreativitet og stabilitet. Erhvervslivet må være interesseret i, at uddannelsessystemet ikke blot leverer troværdig og brugbar viden og fortolkninger, men også mennesker der har lyst til arbejde transnationalt og lyst til at lære af andres erfaringer. Og forskere

og lærere må være interesseret i at danne mennesker, der beriger erhvervslivet og samfundet som helhed. Derfor har de to parter – erhvervsliv og uddannelsessystem – brug for hinanden.

*Peter Kemp (f. 1937), er dr. theol. & phil., professor emeritus i filosofi ved Århus Universitet (Campus Emdrup) og leder af Center for Etik og Ret. Han var præsident for den 22. verdenskongres i filosofi i 2008. Han har bl.a. skrevet "Det Uerstattelige", "En teknologi-etik" (1991) og "Verdensborgeren som pædagogisk ideal" (2005).*

### **Mikael Lindholm:**

#### **Fremtidens vinderkompetencer**

Danskerne skal omstille sig fra at være en arbejdsstyrke til at blive en innovationsstyrke. Vi kan ikke leve af at reproducere andres ideer. Det er vi for dyre til og de andre for dygtige til. Men det er hvad de fleste danske arbejdspladser har fokus på i dag. Vi kan kun begå os i det lange løb på den globale markedsplads ved at være bedre og hurtigere end andre til at levere nye løsninger, der kan mere og andet, end hvad der allerede findes. Det forudsætter et sæt nye vinderkompetencer og en arbejdskultur, som de færreste i dag mestrer. De danske uddannelser må nødvendigvis bidrage med at tilføre danskerne stærke innovationskompetencer, hvis den danske model skal bestå om 10 og 20 år.



*Mikael Lindholm er strategisk innovationsrådgiver, forfatter til en lang række bøger om global økonomi og konkurrenceevne, samt initiativtager til en lang række innovationsprojekter.*



### **Preben Siggaard:**

#### **Specialisternes indtog i den offentlige sektor - her er der nemlig kun plads til de dygtige i fremtiden**

Opgaver der er enkle, overskuelige og rutinemæssige bliver i disse år enten gjort elektroniske (fx. tilmelding til en plads i børnehaven, bestilling af sygesikringskort, oplysninger om skat osv.) eller udliciteret til private firmaer (opgaver inden for teknik og miljø, rengøring m.v.). Samtidig stiger kompleksiteten i de opgaver det offentlige udfører. På rådhusene stiger antallet af akademikere, og i serviceinstitutionerne som skoler og dagtilbud efterspørges medarbejdere med specielle kompetencer, både fagligt og ikke mindst i samspillet med borgerene. Samtidig ønskes der mere kvalitet for færre penge.

Oplægget tager sit udgangspunkt i denne virkelighed, og ser på et voksende krav til specialisering i den offentlige sektor, men også et krav til medarbejderne om at besidde større og større relationelle kompetencer. Der er i fremtidens offentlige sektor brug for medarbejdere og ledere der både er kompetente, fleksible og innovative. Der er kun brug for de allerdygtigste.

*Preben Siggaard er cand.pæd. og psykolog. Har arbejdet som skoleleder, psykolog og chefpsykolog i Herning Kommune. Desuden ekstern lektor på DPU, Aarhus Universitet. Siden 2002 Børne- og Familiechef i Herning Kommune med ansvar for en række døgninstitutioner, sundhedspleje, tandpleje, Pædagogisk Psykologisk Rådgivning (PPR), samt Børne- og familierådgivningen.*

### Lars Goldschmidt:

Forny eller forsvind. Fremtidens medarbejder som medledende professionel

Det er vigtigt, at fremtidens medarbejder - med den type arbejdsprocesser, der vil blive lokaliseret i Danmark - kan tilføre viden og bidrage til fornyelse af virksomhedens processer, service og produkter.

Det er endvidere en forudsætning, at medarbejderen kan bidrage til, at virksomheden kan ledes, og at han/hun vil bidrage hertil som medledende og tage et ansvar for sit følgeskab som medarbejder.

*Lars Goldschmidt har siden 2008 været direktør for Dansk Industri. Han er uddannet kemiingeniør, Ph.D, medlem af Forskningspolitisk Råd 2003-2010 samt siden 2009 adjungeret professor ved DTU. Desuden forfatter til en række udgivelser om ledelse m.m.*



### Preben Melander:

Hvorfor er det en udfordring at få erhvervslivets behov og uddannelsessystemets kompetencer til at udvikle sig sammen?

Har vi et realistisk billede af uddannelsessystemets rolle i det globale konkurrence- og innovationssamfund? Uddanner vi mennesker ud fra fortidens industrilogik og 25 års New Public Management-ideologi?

Indlægget vil anskue problemet ud fra de forskellige paradigmer, som i dag er i spil i uddannelsespolitikken.

*Preben Melander er professor i anvendt ledelsesteknologi ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS. Han er ansvarlig for Finansministeriets strategiske forskningsprogram vedrørende Fremtidens offentlige lederskab (SLIP). SLIP = Strategic Leadership Research in Public Sector (slip.cbs.dk).*

### Jesper Johansen:

Hvordan samarbejder Novozymes med uddannelsesinstitutioner? Hvad virker, og hvad kan gøres bedre? Ønsker og håb for fremtiden til gensidig bedste?

Novozymes har i mange år haft et tæt samarbejde med udvalgte uddannelsesinstitutioner, men har også gennem årene oplevet at der er stor forskel mellem de enkelte uddannelsesinstitutioner, og hvor tæt et samarbejde det har været muligt at opbygge. Specielt er det ikke altid nemt at finde den rigtige indgang til uddannelsesinstitutionen, da der er mange – career/business centre, de enkelte fakulteter, advisory boards, fra toppen via samarbejdsaftaler, den enkelte professor osv. En anden udfordring vi oplever er at de færdiguddannede typisk har svært ved at transformere deres viden fra et studiemiljø til, hvordan den viden kan bringer værdi i en virksomhed og i hvilke konkrete funktioner i virksomheden det kunne være relevant.



*Jesper Johansen er Director for People & Organization hos Novozymes og dækker hele region Europa, herunder Danmark. Han har tidligere arbejdet med HR inden for forskellige brancher som den finansielle sektor, telekommunikation og shipping/konglomerater. Han har tidligere haft specielt fokus på Talent Management.*



### **Finn Kjærdsdam:**

Alle uddannelsesinstitutioner kan gennem eksempelvis projektarbejde med udgangspunkt i erhvervslivets problemer være offensivt udviklingsfremmende.

Skal vi udvikle et system, hvor erhvervsliv og uddannelse gensidigt påvirker hinanden til glæde for begge parter, er det vigtigt at komme væk fra postulater og politiske overskrifter. I stedet må vi koncentrere os om uddannelsessystemer, som knytter de to parter konkret sammen i de daglige aktiviteter. Et godt udgangspunkt for dette er at udvikle uddannelsesforløb, hvor udgangspunktet for elevernes læring er problemstillinger, der tages fra erhvervslivet, frem for uddannelsesforløb, der tager udgangspunkt i fag og discipliner. Samtidig giver dette mulighed for at se uddannelsen i et større perspektiv, hvor vigtige kompetencer

som samarbejde, projektstyring, etik, globalisering m.m. får et konkret indhold.

*Finn Kjærdsdam har været rektor for Aalborg Universitet de sidste 6 år og har tidligere været dekan for Det Teknisk-Naturvidenskabelige Fakultet samme sted gennem en længere årrække. Han er professor i fysisk planlægning, dr. techn. inden for forholdet mellem anvendt videnskab og grundvidenskab, ph.d. inden for byplanlægning og landinspektør. Uddannet i Educational Management ved Harvard Graduate School of Education.*

### **Marianne Jelved:**

Politik i feltet mellem uddannelse og erhvervsliv. Hvilke muligheder har vi for at udvikle moderne medarbejdere, der offensivt og ansvarligt bliver medskabere af fremtidens værdier?

Hvad kan være forklaringen på, at Danmark har klaret sig godt i verden? Kan vi bruge de erfaringer til at vurdere, hvor vi bør lægge vægten i uddannelserne i dag, og i givet fald hvordan? Hvilke muligheder har vi for at se mere helhedsorienteret på uddannelsernes formål og dermed i fællesskab - erhvervsliv og uddannelser - overvinde det, der kan begrænse uddannelsernes muligheder for at løfte deres opgave at udvikle borgere og medarbejdere for fremtiden?



Foto: © Rune Johansen

*Marianne Jelved er lærer, cand.pæd. og medlem af Folketinget siden 1987 for RV. Fhv. økonomiminister og nu bl.a. uddannelses- og forskningsordfører. Har bl.a. udgivet forskellige undervisningsmaterialer.*

# Oplæg til gruppearbejde

## Formål

SOPHIA ønsker, at debatten om uddannelsessystemet implicerer såvel de uddannelsesprofessionelle som de visionære – og virkelighedsnære – erhvervsledere, private som offentlige. Der bør udvikles et samarbejde, hvor begge parter høres, men hvor hver part samtidig skal respekteres som professionel på eget område.

Erhvervslivet kan og skal udtale sig om de behov for arbejdskraft, som virksomheden har og vil få – og ikke om, hvilke konsekvenser dette har for uddannelserne. Som følge heraf skal uddannelsessystemet inkludere disse behov i uddannelsestænkningen og samtidig formulere, på hvilke måder behovene i givet fald kan imødekommes.

Endelig skal der være fokus på, hvorledes selve samarbejdet mellem uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv kan organiseres og implementeres i begge parters selvstændige udvikling – et fokus, der også omfatter politikere.

# 1. gruppearbejde

**Diskussion af formiddagens tema og oplæggene med henblik på formulering af visioner for det samlede uddannelsessystems muligheder for at imødekomme de private og offentlige virksomheders medarbejderbehov**

*Vælg en referent i gruppen, der refererer gruppens diskussion og overvejelser skriftligt. Der må gerne refereres enkeltstående udsagn, ideer m.v.*

*Diskuter med inspiration i nedenstående spørgsmål:*

- Hvilket indhold og hvilken form – herunder metoder, struktur og andre dimensioner – kan i uddannelsessystemet imødekomme erhvervslivets fremtidige behov for arbejdskraft?  
Her kan fx inddrages aspekter som forskning, undervisning, arbejdsformer, teori og praksis, udviklingen af menneskelige kvalifikationer samt uddannelsessystemets tværgående muligheder fra skole til universitet.

Følgende kan endvidere inddrages:

- Er der synspunkter og perspektiver fra formiddagens oplæg, som I vil uddybe eller kommentere?
- Giver uddannelsessystemet mulighed for uddannelse, der indeholder perspektiver som "manglede" i formiddagens oplæg, men som er vigtige at få med?

## 2. gruppearbejde

**Diskussion af eftermiddagens tema og oplæggene med henblik på formulering af visioner for et gensidigt befordrende samarbejde mellem uddannelsessystemet – fra vuggestue til universitet – og erhvervslivet, med pejlepunkterne 2015, 2025 og 2040.**

*Vælg en referent i gruppen, der refererer gruppens diskussion og overvejelser skriftligt. Der må gerne refereres enkeltstående udsagn, ideer m.v.*

*Diskuter med inspiration i nedenstående spørgsmål:*

- Hvordan kan uddannelsessektoren og erhvervslivet samarbejde og samtidigt optimere både modpartens og egen udvikling?
  - \* Kom meget gerne med konkrete ideer eller erfaringer, der synes relevante i et fremtidsperspektiv.

Følgende kan endvidere inddrages:

- Hvordan sikrer man, at samarbejdet bliver befordrende for begge parter, og at de krav, der stilles, er "rimelige"?
- Hvilken rolle spiller politik i dette samarbejde?

## Hvem er vi?

**SOPHIA** er et forum for strategisk analyse af forhold, der vedrører **pædagogik og dannelse**.

**SOPHIA** udgøres af en bestyrelse, et fagligt råd, en støttekreds med personlige og institutionelle medlemmer. Der er ansat en daglig ledelse, sekretariatsleder, projektleder og flere deltidsprojektkoordinatorer og researchere.

## Hvad står vi for?

**SOPHIA arbejder** for en afbalancering af den igangværende ensidige udvikling af et uddannelsessystem, der bygger på detaljestyrelse, konkurrence og kontrol. Vi ønsker, at fællesskab, samarbejde og aktivt demokrati kan blive en central del af den ramme, den enkelte kan udfolde sig indenfor.

**SOPHIA** ønsker større frihed og råderum til pædagoger, lærere og undervisere ud fra det overordnede synspunkt, at pædagogik og dannelse kræver professionel ansvarliggørelse og metodefrihed. Demokratisk dannelse er at søge sin egen vej og at finde andet end sig selv. Dannelse finder sted i spændingsfeltet mellem frihed og fællesskab, selvstændighed og solidaritet, undervisning og læring.

**SOPHIA** ønsker således at bidrage til udviklingen af det nysgerrige, kreative, udviklingslystne, tolerante, selvstændige, demokratisk sindede og samarbejdende menneske.

**SOPHIA** ønsker, at alle elever og studerende - uanset biologisk og social arv - tillægges betydning for fællesskabet, og at også de skarpeste hoveder får demokratisk erfaring i skole- og uddannelsessystemet.

## Hvad laver vi?

**SOPHIA** bestræber sig på at deltage aktivt i debatten ved løbende at skrive artikler og kommentarer, arrangere konferencer med mere. Derudover igangsætter vi forskellige projekter, udarbejder notater og initierer forskning. SOPHIA's arbejde finansieres af sponsorer og støtte-medlemsbidrag.

For tiden arbejder vi bl.a. med:

- *Lokalskolen, udvikles eller nedlægges?* Efter udsendelse af en hvidbog med baggrund i en konference om emnet februar 2010, har vi netop færdiggjort et supplement til hvidbogen.
- *En flerstemmig vision for uddannelsessystemet – fra vuggestue til universitet, med pejlemærkerne 2015, 2025 og 2040.* Dagens konference er den 2. i projektet. Der er for det samlede projekt etableret en styregruppe, en projektgruppe, og derudover er 5 professionsgrupper under etablering
- *Omfattende researcharbejde og analyse af forskellige ministerielle og andre offentlige og private organisationers rapporter om undervisnings- og uddannelsesforhold.*
- Se mere på [www.sophia-tt.org](http://www.sophia-tt.org), notater og udgivelser og korte projektbeskrivelser

## Hvordan kan man støtte vores arbejde?

### Støttemedlem

Hvis du, din organisation eller virksomhed har fået lyst til at støtte SOPHIA's arbejde, kan du eller I blive støtte-medlemmer.

Tilmeld dig på hjemmesiden eller send en mail til Sekretariatet, [bha@sophia-tt.org](mailto:bha@sophia-tt.org), med angivelse af navn, stilling, adresse, telefonnummer samt e-mailadresse.

Som medlem af støttekredsen får man løbende tilsendt information om SOPHIA's arbejde.

Enkeltpersoner (studerende 50% rabat)	kr. 300,- årligt
Mindre firmaer, foreninger og institutioner	kr. 1.000,-, årligt

### Sponsorbidrag

Større organisationer, foreninger m.v. kan tegne årlige sponsorer fra kr. 5.000.

Betaling til SOPHIA's konto i Spar Nord: Reg. nr. 9286 – kontonr. 4568 193070

## SOPHIA

### - Tænketaank for pædagogik og dannelse

Sekretariat: Børglumvej 133 . 9700 Brønderslev . Tlf. 70 23 66 67 . [www.sophia-tt.org](http://www.sophia-tt.org) . [sophia@sophia-tt.org](mailto:sophia@sophia-tt.org)