

# Mindre og mellemstore virksomheders brug af efteruddannelse inden for Arbejdets Organisering 2013

Udarbejdet for Industriens Uddannelser af FLORIS  
Consult og Råd om Undervisning og Uddannelse

## Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Indledning</b>	<b>4</b>
<b>Sammenfatning og udviklingsperspektiver</b>	<b>6</b>
<b>Kompetenceudvikling på MMV-virksomheder</b>	<b>13</b>
Kendetegn ved dagens og morgendagens MMV-virksomhed	13
MMV-virksomheders brug af AMU	15
MMV virksomheders praksis med kompetenceudvikling	16
MMV virksomhedernes ønsker til AMU	18
Delkonklusion	19
<b>MMV-virksomheders brug af AO-uddannelser - fire cases</b>	<b>20</b>
Kort om de fire virksomheder	21
Virksomhedernes tilgang til kompetenceudvikling	22
Medarbejdernes tilgang til kompetenceudvikling	24
Tilrettelæggelse af kompetenceudvikling	24
Samarbejde med AMU-udbydere	25
Virksomhedernes brug af AO-uddannelser	27
Delkonklusion	28
<b>Samarbejde mellem AMU-udbydere og MMV-virksomheder</b>	<b>30</b>
Samarbejde og servicering aktuelt	30
Udfordringer i samarbejdet	32
Virksomhedernes forventninger til samarbejde	33
Forskellige former for samarbejde	35
Delkonklusion	35
<b>Didaktiske og pædagogiske overvejelser</b>	<b>37</b>
Før uddannelsesstart	37
Under uddannelsen	38
Efter uddannelsen	40
Delkonklusion	40
<b>Anvendte kilder</b>	<b>42</b>

**Bilag:** Eksemplariske undervisermanualer til fire uddannelser under FKB 2752

## Forord

Denne rapport er resultatet af et analyseprojekt om behov for efteruddannelse i arbejdsorganisering hos mindre og mellemstore virksomheder, som Industriens Uddannelser iværksatte i december 2012. Projektet er gennemført med støtte fra Ministeriet for Børn og Undervisnings program for udviklingsaktiviteter inden for AMU.

Projektets formål var at undersøge måder at afvikle AMU-uddannelser på, så de bliver mere målrettede og relevante og kan matche uddannelsesbehovene i mindre og mellemstore fremstillingsvirksomheder (herefter MMV-virksomheder). Analysearbejdet skulle resultere i vurderinger og anbefalinger til, hvordan Industriens Uddannelser fremover sikrer, at MMV-virksomheder får styrket mulighederne for at anvende de eksisterende AMU-uddannelser inden for FKB 2752 (Arbejdets Organisering).

Vores opdrag til opgaven var, inden for en koncentreret periode, dels at gennemføre en desk research baseret på viden fra gennemførte forsknings- og udviklingsarbejder om MMV-virksomheders kompetencepraksis, interviews med udvalgte nøglepersoner samt interviews på fire MMV-virksomheder, dels at udarbejde eksemplariske manualer til fire uddannelser indenfor AO.

Vi takker alle de interviewede personer for at have givet både deres tid og viden til os. Det er inspirerende og nyttig viden, som vi har bearbejdet og giver videre i denne rapport.

Uddannelseskonsulent Niels Erik Stahl, Industriens Uddannelser, har desuden bidraget med råd til hvor og hos hvem, vi kunne hente nyttig viden.

Endelig vil vi gøre opmærksom på, at det især er gennem MMV-virksomhedernes optik, at vi i rapporten ser på brug af AMU-uddannelse, herunder FKB 2752.

Rapporten forventes at kunne bruges som baggrund for drøftelser og videre udviklingsarbejde med fokus på kompetenceudvikling af medarbejdere i MMV-virksomheder.

Kirsten Floris, FLORIS Consult og  
Susan Møller, Råd om Undervisning og Uddannelse

## Indledning

Udviklingsudvalget for Arbejdets Organisering har indtryk af, at der er en del mindre og mellemstore virksomheder, der ikke - eller kun i begrænset omfang - bruger AMU-uddannelserne til kompetenceløft af deres medarbejdere. Derfor er der i dette analyseprojekt fokus på mindre og mellemstore virksomheders brug af AMU og især på uddannelserne under FKB 2752: Arbejdets Organisering.

Med dette afsæt vil vi arbejde os ind på, hvilke udviklingsmuligheder der er for, at flere medarbejdere med kort uddannelsesbaggrund fra MMV-virksomheder deltager i AMU-uddannelser og anden voksen- og efteruddannelse, men især uddannelser indenfor Arbejdets Organisering.

For at inddrage så meget viden som muligt, supplerer vi viden fra rapporter og undersøgelser med interviews på fire virksomheder, og samtaler med en række nøglepersoner med viden om MMV-virksomheder og voksen- og efteruddannelse.

Fra de udvalgte virksomheder har følgende bidraget med nyttig viden til rapporten:

Produktionskoordinator Teddy Christensen, Svendborg Tryk.

Leankoordinator Benno Arnsfeldt, Trioplast Nyborg A/S.

Drifts- og udviklingschef Martin Henriksen og operatør Lene Larsen fra Sander Plast A/S.

Værkfører Niels Galbjerg og tillidsrepræsentant Martin Engelbrechtsen, Flex Coil A/S.

Fra uddannelsesstederne har følgende personer bidraget med at formidle kontakt til virksomhederne, samt givet inspiration til undervisermanualer for fire uddannelser indenfor AO:

Sekretariatschef for VEU-center Fyn Jan Petersen; Faglærer Kim Pedersen og faglærer Jim Nøhr Jensen, AMU Fyn.

Direktør Lars Bo Breddam og virksomhedskonsulent Inger Knudsen, AMU Nordjylland.

Uddannelseschef Henrik Nielsen og faglærer Ellen Margrethe Thomsen, EUC Nord.

Endelig har følgende nøglepersoner bidraget med god og nyttig viden:

Forhandlingssekretær Pia Maul Andersen, 3F.

Virksomhedscenterchef Ole Nørvang Holm, EUC-Sjælland.

Konsulent Mark Fisker, DI.

Chefkonsulent Dion Danekilde (DI) og Erik Mosegaard (CO-industri), TekSam.

Professor Flemming Poulfelt, CBS.

Instituteder Morten Lassen, Aalborg Universitet.

Instituteder Torben Damgaard, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, SDU.

Rapporten er opdelt i fire kapitler.

I *første kapitel* gennemgås undersøgelser og artikler fra udvalgte forsknings- og udviklingsarbejder, som har haft fokus på kompetenceudvikling på MMV-virksomheder gennem de seneste år. Vi stiller skarpt på kendetegn ved dagens MMV-virksomhed og morgendagens vækst-MMV-virksomhed, skævhed i efter-

spørgsel efter AMU-uddannelse samt virksomhedernes praksis med kompetenceudvikling – herunder også barrierer for uddannelse og ønsker til AMU-udbydere.

I *andet kapitel* zoomer vi ind på fire forskellige MMV-virksomheders tilgang til og brug af efteruddannelse inden for Arbejdets Organisering, FKB 2752. Vi ser på virksomhedernes og medarbejdernes tilgang til uddannelse, de anvendte tilrettelæggelsesmodeller, vurdering af samarbejdet med udbyderne og virksomhedernes og nøglepersonernes refleksioner om samarbejdet om uddannelser inden for Arbejdets Organisering.

I *tredje kapitel* ser vi nærmere på, hvad der skal til for at etablere gode samarbejder og partnerskaber mellem udbydere og MMV-virksomheder. Her har vi fokus på samarbejde og servicering i dag, udfordringer for faglærere og skoleledelse i samarbejdet, virksomhedernes ønsker til samarbejdet, forskellige samarbejdsformer og, hvilke opgaver og kompetencer, der knytter sig til skolernes opsøgende arbejde.

I *fjerde og sidste kapitel* er opridset nogle af de didaktiske og pædagogiske overvejelser, man som udbyder kan gøre sig om uddannelsesforløb målrettet MMV-virksomheder henholdsvis før, under og efter uddannelsen. Her giver vi eksempler på spørgsmål til drøftelse og videreudvikling af praksis, som skoler, virksomhedskonsulenter og faglærere kan gøre brug af.

Sidst i rapporten er der et bilag med undervisermanualer til fire uddannelser under FKB 2752: *Praktisk anvendelse af 5-S modellen*, *Forretningsforståelse for medarbejdere*, *Omstillingseffektivisering SMED* og *Systematisk problemløsning*.

Der ligger forskellige overvejelser og hensyn til grund for, at der er udarbejdet manualer til netop disse fire mål, herunder relevans for MMV-virksomheder, spredning på de forskellige grupper inden for AO-uddannelser, forskellighed i målenes og uddannelsernes karakter, volumen i forhold til aktivitetstal og endelig hensynet til udfoldelse af et nyt uddannelsesmål (Forretningsforståelse).

## Sammenfatning og udviklingsperspektiver

Udviklingsudvalget for Arbejdets Organisering igangsatte i december 2012 analyseprojektet *Analyse af uddannelsesbehov for MMV i relation til FKB 2752*. Formålet var at undersøge måder at afvikle AMU-uddannelser på, så de er mere målrettede og relevante og kan matche uddannelsesbehovene i mindre og mellemstore fremstillingsvirksomheder.

Projektets resultater er udmøntet i følgende produkter:

- En rapport om mindre og mellemstore virksomheders brug af efteruddannelse inden for Arbejdets Organisering.
- Undervisermanualer til uddannelserne *Anvendelse af 5-S modellen for operatører*, *Forretningsforståelse for operatører*, *Systematisk problemløsning for operatører* og *Omstillingseffektivisering for operatører – SMED*.

Rapporten bygger på viden fra forsknings- og udviklingsprojekter, interviews med udvalgte nøglepersoner samt interviews med ledere og medarbejdere fra fire produktionsvirksomheder. Formålet med rapporten er især at formidle viden om MMV-virksomheders brug af kompetenceudvikling, efteruddannelse og AMU-uddannelser inden for Arbejdets Organisering(AO), samt at bidrage med anbefalinger til en styrket indsats på dette område.

Undervisermanualerne bygger på interviews og materialer fra faglærere, virksomhedskonsulenter og uddannelseschefer hos tre udbydere samt på indhentning af supplerende viden via desk research. Formålet med manualerne er at bidrage med viden og inspiration til, hvordan faglærerne kan arbejde med de her udvalgte uddannelsesmål. Manualerne er vedlagt rapporten som bilag.

Herunder har vi i afsnittet *Sammenfatning* uddraget hovedpunkter fra den indhentede viden om MMV-virksomhedernes brug af efteruddannelse generelt og konkret inden for AO, mens afsnittet *Udviklingsperspektiver* fokuserer på perspektiver og udviklingsmuligheder for AMU og tiltag til en central indsats over for MMV-virksomhederne.

### Sammenfatning

I dette afsnit er der fokus på:

- MMV-virksomhedernes organisatoriske beredskab til at arbejde med kompetenceudvikling.
- MMV-virksomhedernes brug af efteruddannelse generelt og konkret inden for AO.
- MMV-virksomhedernes viden om AMU-uddannelser inden for AO.
- Medarbejdernes viden om den uddannelse, de deltager i.

### **MMV-virksomhedernes beredskab til at arbejde med kompetenceudvikling**

MMV-virksomhederne i Danmark står for mere end halvdelen af både beskæftigelsen, investeringerne og eksporten fra den private sektor. 800.000 danskere er ansat i MMV-virksomheder<sup>1</sup>. Fra denne og andre undersøgelser ved vi, at virksomhederne bruger næsten al energi på den daglige drift, og kun i

---

<sup>1</sup> [www.di.dk](http://www.di.dk)

<sup>2</sup> En personale- og uddannelsesafdeling findes på 86% af virksomheder med over 199 ansatte – og på 32% af virksomheder med mellem 10 og 49 ansatte. Trepartsudvalget: Livslang uddannelse og opkvalificering for alle på

mindre grad arbejder professionelt med strategisk timeout fra driften, hvor der arbejdes med innovation og udvikling af virksomheden og dens medarbejdere.

MMV-virksomheder har typisk ikke en HR-medarbejder, der alene arbejder med personaleudvikling og uddannelse<sup>2</sup>. HR-funktionen varetages i stedet af fx en direktionssekretær, en værkfører eller en kernemedarbejder. Ofte af en medarbejder eller en leder med særlig motivation for og interesse i HR-området – men samtidig med ansvar for andre vigtige opgaver i driften. Planlægning af og med uddannelse bygger derfor på et andet samarbejde mellem ledelse og medarbejdere end det, der kan praktiseres på store virksomheder med en etableret samarbejdsorganisation og HR-afdeling.

En nylig forskningsrapport<sup>3</sup> om fremtidens industri viser, at netop kompetencer inden for Arbejdets Organisering ses som nøglekompetencer hos de MMV-virksomheder, der aktuelt demonstrerer vækst. Produktionsmedarbejderne skal her honorere nye kompetencekrav som følge af stigende samspil mellem udvikling, produktion og salg, deltagelse i projektteams, arbejde med flere og nye komplekse produkter, introduktion af avanceret teknologi, sprogkrav og større dialog med kunder. Udover de specialiserede teknisk-faglige kompetencer vil de generelle kompetencer i det tværfaglige samarbejde være i fokus fremover.

### **MMV-virksomhedernes brug af efteruddannelse**

I desk researchen så vi, at det er de store virksomheder med over 100 ansatte, der bruger AMU-uddannelser mest aktivt. Således er der 73% blandt virksomheder med over 100 ansatte, der bruger AMU, mens det kun gælder 37% blandt virksomheder med 20-49 ansatte<sup>4</sup>. AMU når således i dag kun i ringe grad MMV-virksomhederne og deres medarbejdere til trods for, at de spiller en betydelig rolle i erhvervslivet og for beskæftigelsen.

Det samme billede tegner sig for de fire uddannelser, vi har haft fokus på her. På uddannelserne *Forretningsforståelse* og *Systematisk problemløsning* kom således langt de fleste deltagere i 2012 fra virksomheder med mere end 100 ansatte. På uddannelserne *Omstillingseffektivisering for operatører – SMED* og *Anvendelse af 5-S modellen for operatører* kom ca. en tredjedel af deltagerne fra virksomheder med mere end 100 ansatte, og langt over halvdelen fra virksomheder med over 50 ansatte. Alle fire uddannelser har dog aktivitet med deltagere fra virksomheder med ned til 1-9 ansatte.

På MMV-virksomhederne sker kompetenceudvikling typisk internt i den enkelte MMV-virksomhed i form af learning-by-doing, sidemandsoplæring, kollegiale fællesskaber og gennem leverandørinstruktioner og -kurser. Når AMU-uddannelser og anden efteruddannelse bliver aktuel, handler det typisk om de uddannelser, der er en følge af certificeringer.

---

<sup>2</sup> En personale- og uddannelsesafdeling findes på 86% af virksomheder med over 199 ansatte – og på 32% af virksomheder med mellem 10 og 49 ansatte. Trepartsudvalget: Livslang uddannelse og opkvalificering for alle på arbejdsmarkedet. Bind 2. Kortlægning og analyser. 2006.

<sup>3</sup> IRIS Group og SDU: Fremtidens industri i Danmark. September 2012.

<sup>4</sup> Danmarks Evalueringsinstitut: Virksomhedernes brug og vurdering af AMU-status i 2011 og udviklingen siden 2007. 2011

I en analyse udarbejdet af sekretariatet for AO-udvalget i foråret 2013 fremgår det, hvilke incitamenter virksomhederne har i forhold til tre udvalgte AO-mål<sup>5</sup>. Når virksomheder har meldt deres medarbejdere til disse AO-uddannelser, er det især ud fra ønsket om en generel opkvalificering (39%), dernæst grundet fald i aktivitet/produktion (18%) og/eller som led i uddannelsesplanlægning (15%). På de fire produktionsvirksomheder, der deltog i dette projekt, var incitamenterne for at bruge uddannelser inden for AO især at øge produktivitet og effektivisere arbejdsgange, at styrke kommunikation på tværs af ofte specialiserede jobfunktioner i organisationen og at styrke de enkelte medarbejders forståelse af helheden. For to af virksomhederne handlede det også om at bevare arbejdspladsen og fastholde dygtige medarbejdere i en periode med nedgang i produktionen.

På de samme virksomheder har initiativet til at iværksætte uddannelser inden for AO været en strategisk beslutning hos ledelse/samarbejdsudvalg om, at alle medarbejdere skal kompetenceudvikles sammen og samtidig, så der sker et fælles kompetenceløft i organisationen. Ifølge ledelses- og medarbejderrepræsentanter på virksomhederne er ledelsens holdning til medarbejdernes kompetenceløft af stor betydning for, om efteruddannelse er et tilladt og anerkendt område at drøfte og arbejde med i virksomheden. Produktionsmedarbejdere på MMV-virksomheder efterspørger nemlig kun i begrænset omfang selv kompetenceudvikling, men deltager gerne, når kompetenceudvikling er led i en strategisk beslutning fra ledelse/SU.

### ***MMV-virksomhedernes viden om uddannelser inden for AO***

Virksomhedernes ledelse og tillidsrepræsentanter kan have svært ved at få overblik over uddannelses-tilbuddene i AMU. De fire virksomheder i dette projekt er tilfredse med de mange AMU-uddannelser, der findes inden for AO, men de fremhæver vigtigheden af, at AMU-udbydere kan hjælpe med at give overblik over AMUs tilbud til virksomheden, at udvikle tilpassede uddannelsespakker og give en professionel og effektiv kompetencerådgivning om uddannelsesvalg og sammensætning af uddannelsesmål.

Ifølge AO-sekretariatets tal får virksomhederne især oplysninger om uddannelsen gennem en medarbejder på uddannelsesstedet. Internettet eller amukurs.dk nævnes i 2% af tilfældene.<sup>6</sup>

### ***Medarbejdernes viden om den uddannelse, de skal deltage i***

Analysen fra AO-sekretariatet viste også, at medarbejderne deltager på uddannelsen, fordi chefen eller lederen har foreslået det (86%), at de kun i nogen grad eller kun i begrænset omfang kendte til formålet (59%), og at de generelt er tilfredse med den gennemførte uddannelse (59%).

Det er påfaldende, at så mange medarbejdere svarer, at det er begrænset, hvor meget de kendte til formålet med uddannelsen inden uddannelsesstart, da det netop har stor betydning for både motivation og læringsudbytte.

---

<sup>5</sup> AO statistik: Tilfredshed med netop overståede kurser. Besvarelser fra perioden 1. 1. 2012 – 9.4. 2013.

<sup>6</sup> AMUkurs har eksisteret siden 15.6.2012 og er måske ikke nået ud til virksomhedernes kendskab endnu.



Det er derfor en udfordring i den indledende dialog mellem virksomhed og udbyder at drøfte, hvordan medarbejderne informeres om formål og indhold i uddannelsen – og at medarbejdere, afdeling og virksomhed inden for uddannelsens mål sætter egne og konkrete mål.

### **Udviklingsperspektiver**

I dette afsnit er der fokus på:

- Udviklingsmuligheder for AMU-udbydere.
- Øget central fokus på AO-uddannelser til MMV-virksomheder.

### **Udviklingsmuligheder for AMU-udbydere**

Den indhentede viden fra virksomheder og udbydere peger på en række udviklingsmuligheder for, hvordan AMU-udbydere kan arbejde videre med synliggørelse af AO-uddannelser i kompetencerådgivning af MMV-virksomheder. Vi har valgt at sætte fokus på tre udviklingsområder:

- uddannelsespakker - til MMV-virksomheder,
- skolestrategiske prioriteringer af samarbejdet med MMV-virksomheder og
- redskaber til AMU-udbydernes kompetencerådgivning.

### ***Uddannelsespakker – til MMV-virksomheder***

Uddannelserne indenfor AO synes at være uddannelser, som MMV-virksomhederne i særlig grad kan se som en mulighed for at få et fælles kompetenceløft i virksomheden.

På tre af de fire virksomheder vi har besøgt, er der arbejdet med uddannelsespakker. På de to virksomheder har en midlertidig ordrenedgang givet mulighed for at lægge uddannelserne umiddelbart efter hinanden. På en tredje virksomhed er uddannelserne planlagt og gennemført som led i løbende strategiske satsninger på udvalgte kompetencer over en længere årrække.

En mulighed for at udbrede uddannelsespakker på MMV-virksomheder er at udvikle og synliggøre forskellige typer uddannelsespakker, tilpasset MMV-virksomhedernes situation og ønsker til forretnings- og medarbejderudvikling og baseret på de typiske behov, udvalget og udbydere har set hos MMV-virksomheder. Tilrettelagt på den rette måde kan det være MMV-virksomhedens indgang til at arbejde videre med strategisk og systematisk kompetenceudvikling for medarbejderne.

Der kan fx være uddannelsespakker, som anviser naturlige uddannelsesveje inden for AO. Der kan også være uddannelsespakker, som knytter an til andre FKBer og andre uddannelser. Virksomhederne i dette projekt pegede fx på behov om rådgivning om understøttende uddannelse for medarbejdere med udenlandsk baggrund og læse- skrivevanskeligheder fx forløb for F/I, danskundervisningstilbud eller tilbud til voksne med utilstrækkelige læse-/skrive-færdigheder, fx Forberedende Voksenundervisning (FVU) og ordblindeundervisning for voksne.

En anden mulighed er også at tænke på tværs af uddannelsesmål – inden for samme tidsramme. Alle tre udbydere, som har medvirket i dette analyseprojekt, har haft overvejelser om og prøvet kræfter med alternative organiseringer af forløb. Fx: Hvordan kan vi arbejde med tre beslægtede fag samtidig? Hvilke mål er så tæt beslægtede, at det kan give mening at have en pulje af fælles elementer, der kan

formidles på tværs af målene – og med samtidig specialisering på de respektive mål en del af tiden? Hvordan kan man i planlægningen tage højde for eventuel samlæsning? Det er nogle af de spørgsmål, der har været i spil med hensyn til tilrettelæggelse af AO-uddannelser til MMV-virksomheder.

### **Skolestrategiske prioriteringer af samarbejdet med MMV-virksomheder**

Udbyderne giver udtryk for strategiske overvejelser og valg på flere niveauer. Skal det opsøgende arbejde foregå i VEU-centerregi eller i eget regi? Hvilke opgaver skal ligge i den kompetencerådgivning, AMU-udbyderen tilbyder MMV-virksomhederne? Hvordan skal der arbejdes med at opbygge gode og holdbare samarbejdsrelationer over tid? Hvilke materialer skal der udvikles til brug i rådgivningen? Hvilke kompetencer skal virksomhedskonsulenten have? Hvordan inddrages det lokale uddannelsesudvalg?

Det er afgørende, at ledelsen hos den enkelte udbyder bakker op om det opsøgende arbejde. Fx sætter tid og ressourcer af til arbejdet med at lægge en strategi for det opsøgende arbejde og med at pleje og udbygge samarbejdsrelationerne. Kun på den måde kan der sikres resultater både på den korte og den lange bane. Det er imidlertid vores indtryk fra dette og andre projekter, at der i dag er en meget uensartet praksis hos udbyderne.

Dette og andre udviklingsprojekter fremhæver behovet for, at AMU-udbyderne påtager sig en mere aktiv opsøgende rolle i samarbejdet med MMV-virksomhederne. Det beskrives som forudsætning for den dialog, der i bedste fald kan føre til en form for vedvarende partnerskab.

Flere af AMU-udbyderne har valgt, at den målrettede opsøgende indsats over for MMV-virksomheder skal foregå koordineret i VEU-centerregi. På ét VEU-center er ansat to VEU-konsulenter til at servicere små og mellemstore virksomheder med 2-50 ansatte – ud fra en godkendt plan og defineret målgruppe. Her er der gode erfaringer med at bruge et bookingbureau til de indledende kontakter til virksomhederne.

AMU-Fyn peger på, at det er de personbårne relationer, der er opbygget til MMV-virksomhederne over mange år, der resulterer i stor aktivitet på AO-området. Den stabile og kontinuerlige kontakt mellem samme kontaktperson fra AMU-udbyder og virksomheder er af stor betydning. Desuden peges på, at det ofte er via professionelle erfa-netværk, fx et netværk for produktionschefer på Fyn, og via mundtlige anbefalinger, at der kommer nye virksomheder til. EUC-Nord har lanceret sig som virksomhedernes HR-partner og har udviklet redskaber til dialogen med MMV-virksomhederne. De ser en vigtig rolle i at være udvikler og sparringspartner for den enkelte virksomhed.

Udbyderne gav udtryk for, at en vigtig strategisk overvejelse også vedrører kompetencer hos virksomhedskonsulent/faglærer, og udvikling af ny viden på området. Vi har i rapporten udfoldet de kompetencer, der er knyttet til det at være opsøgende medarbejder.

For at virksomhedskonsulenternes arbejde skal bære frugt, er det overordnet nødvendigt, at forpligtelsen og indsatsen over for MMV-virksomheder er synliggjort på det strategiske niveau hos udbyderen.

Virksomhedskonsulenterne har fx brug for godkendelse af serviceringsmodeller, de kan arbejde med for at nå skolens strategiske mål. Der kan i et strategisk perspektiv være behov for at synliggøre forskellige serviceringsmodeller tilpasset MMV-virksomheder – herunder økonomi og tid til ydelser i de forskellige modeller.

### **Redskaber til virksomhedskonsulenternes kompetencerådgivning**

Serviceringen foretages i praksis ofte af udbyderens virksomhedskonsulent og/eller tilknyttede faglærere. Fra tidligere undersøgelser og udviklingsprojekter er det tydeligt, at udbydernes servicering af MMV-virksomheder er meget uensartet.

Virksomhedskonsulenten skal ud fra dialogen med ledelse og medarbejdere kunne udarbejde et relevant uddannelses tilbud – og begrunde, hvordan det i indhold og tilrettelæggelsesform kan imødekomme virksomhedens behov. Det kan være en enkelt uddannelse, en uddannelsespakke med mål inden for FKB 2752, eller en uddannelsespakke sammensat af relevante uddannelser fra FKB 2752 og fra andre FKBer, enkelt-uddannelser og almenundervisning. Udfordringen for virksomhedskonsulenten er at samarbejde med virksomheden om en tilrettelæggelsesmodel, som passer såvel MMV-virksomhed som udbyder.

For virksomhederne er det afgørende at kunne se det konkrete udbytte af uddannelserne og også modtage rådgivning om de økonomiske betingelser og støttemuligheder for medarbejdernes kompetenceudvikling samt om, hvordan medarbejderne motiveres til deltagelse.

Der er brug for, at udbyderne opbygger fælles viden om, hvordan de over for forskellige MMV-virksomheder i industrien kan arbejde præcist med de tilbud og den progression, der er relevant for den pågældende virksomhed. Det kan fx ske via udviklingsarbejde på tværs af udbydere og/eller seminarer for virksomhedskonsulenter og faglærere.

Det er den professionelle kompetencerådgivning og gode rådgivningsmaterialer til processen, der er afgørende for at få uddannelser og uddannelsespakker i spil.

### **Øget central fokus på AO-uddannelser til MMV-virksomheder**

AMU-udbydernes tilgange og metoder til servicering af MMV-virksomheder viser sig i praksis at være meget forskellige og MMV-virksomhederne kender og bruger i for ringe grad de uddannelsesmuligheder, der ligger i AO. Til videre drøftelse i AO-udvalget anbefaler vi følgende tre tiltag til en styrket indsats:

1. En gennemgang af uddannelserne med henblik på prioriteringer i forhold til MMV-relevans, systematisering af naturlige uddannelsesveje/-pakker og understøttende undervisermanualer. Det kan være en idé her at samle og formidle yderligere viden om og eksempler på, hvordan uddannelser inden for AO kan understøtte vækst og udvikling på MMV-virksomheder.

Begrundelse: Virksomhederne i analysen fortæller, at de ikke selv kan gennemskue AMU-uddannelserne fx inden for AO. Hvis virksomhederne selv kan overskue uddannelserne og gennemskue naturlige sammenhænge mellem uddannelserne, er der større mulighed for, at virksomhederne kan

efterspørge uddannelser selv. Samtidig vil virksomhedskonsulenter og faglærere gennem understøttende manualer få metoder til at præsentere og levere uddannelser, der er tilpasset MMV-virksomhederne.

2. Opbygning af fælles viden og udvikling af redskaber, udbyderne kan bruge til at levere god kompetencerådgivning til MMV-virksomhederne. Målet kan være udarbejdelse af en arbejdsmappe med redskaber, der gør arbejdet med at varetage kontakten og samarbejdet med MMV-virksomhederne i lokalområdet mere professionelt og enklere.

Begrundelse: Med udgangspunkt i de fire uddannelser, der indgår i denne analyse, kan vi konstatere, at AMU-udbyderne kun når MMV-virksomhederne i begrænset omfang. Ledelsesrepræsentanter fra udbyderne har givet udtryk for, at det er ressourcekrævende at tage kontakten, vedligeholde den og udvikle målrettede materialer til MMV-virksomhederne. Det betyder, at der er meget forskellig praksis for servicering og rådgivning af MMV-virksomhederne. Derfor vil det være en fordel centralt at stille rådgivningsmodeller og materialer til rådighed for det opsøgende arbejde. Det kan hjælpe ledelsen hos udbyderne med at sætte den rette strategiske ramme for det opsøgende arbejde og med at levere god og professionel kompetencerådgivning.

3. Øget fokus på rollen som henholdsvis virksomhedskonsulent og faglærer, der skal gå aktivt ind i et professionelt og tillidsvækkende samarbejde med MMV-virksomheder. En indsats, der kan bestå i, at virksomhedskonsulenter og faglærerne på AO-området får mulighed for at dele og opbygge fælles viden gennem en workshoprække, hvor samarbejde og didaktiske overvejelser er på dagsordenen.

Begrundelse: Når der typisk kun er mellem en og tre faste undervisere på AO-området på den enkelte skole, mangler der et større kollegialt forum for faglig sparring på indhold og metoder i forbindelse med tilrettelæggelse og afholdelse af uddannelserne. Virksomhedskonsulenter og faglærere kan have stor nytte af at dele erfaringer med anvendte modeller og metoder og give hinanden kollegial feedback. Formålet er her dels at styrke kompetenceudviklingen af undervisere og virksomhedskonsulenter dels at styrke en fælles forståelse af mulighederne for at bruge AO-uddannelser over for forskellige MMV-virksomheder.

## Kompetenceudvikling på MMV-virksomheder

I dette kapitel tegner vi et billede af nyere viden om MMV-virksomhedernes praksis med kompetenceudvikling på baggrund af udvalgte udviklings- og forskningsarbejder. De hovedspørgsmål, vi adresserer, er: Hvordan bruger MMV-virksomheder i dag AMU? Hvad kendetegner deres tilgang til kompetenceudvikling?

### Kendetegn ved dagens og morgendagens MMV-virksomhed

Mikrovirksomhederne udgjorde i 2010 93% af virksomhederne i den private sektor, men beskæftigede kun 22% af de ansatte. Store virksomheder med mindst 250 fuldtidsansatte udgjorde 0,2% af alle private virksomheder, men beskæftigede 35% af det samlede antal årsværk i den private sektor.<sup>7</sup>

Det er begrænset, hvor meget forskning, der er om MMV-virksomheders situation og tilgang til udvikling og uddannelse. Programleder og professor Flemming Poulfelt skrev dette, da det femårige forskningsprojekt, 'Ledelse, Organisation og Kompetence' (LOK) sluttede i 2005: *"Hvor erhvervsstrukturen har et overtal af mindre og mellemstore virksomheder, er situationen den modsatte, når fokus er rettet mod samfundsforskningens verden. For her er det især de større og store virksomheder, der har fået opmærksomheden i mange år."*<sup>8</sup> Han henviste til, at 90% af virksomhederne i Danmark i 2005 var mellem 10 og 100 ansatte.<sup>9</sup>

LOK-programmet er et af de større forskningsprogrammer med fokus på MMV-virksomheder inden for de sidste 5-10 år. 60 forskere<sup>10</sup> var i programmets periode involveret i 15 forskningsprojekter inden for følgende fem temaer:

- Ledelse og udvikling af menneskelige ressourcer i SMV'er.
- Virksomhedsforandring og fornyelse.
- Innovation og entrepreneurship.
- Virksomheders organisation og kompetenceopbygning.
- Ledelse af videnprocesser.

Henrik Holt Larsen og Anne-Mette Hjalager var blandt de forskere, der havde særligt fokus på kompetence, social kreativitet og karriere i de mindre og mellemstore virksomheder<sup>11</sup>. De fremhævede blandt andet, at MMV-virksomhederne er gode til at opbygge et hjerteligt og gensidigt loyalitetsforhold, hvor medarbejderne "identificerer sig med virksomheden, giver den en skalle og taler pænt om den ude i

---

<sup>7</sup> Nyt fra Danmarks Statistik, nr. 425. August 2012. Danmarks Statistik anvender i dag følgende opdeling i virksomhedsstørrelser: Mikrovirksomheder (0-9 årsværk), små virksomheder (10-49 årsværk), mellemstore virksomheder (50-249 årsværk) og store virksomheder (+ 250 årsværk).

<sup>8</sup> Ledelse i Dag. Nr. 60: Tema: Fem år med LOKs forskningsprogram. Marts 2005.

<sup>9</sup> Ledelse i Dag. Nr. 60. Poulfelt henviser til 22.230 danske virksomheder med over 10 ansatte.

<sup>10</sup> Forskerne kom fra Copenhagen Business School, Handelshøjskolen i Aarhus, Aalborg Universitet og Syddansk Universitet.

<sup>11</sup> Holt Larsen og Hjalager anvender betegnelsen små og mellemstore virksomheder. Vi har valgt konsistent at bruge MMV.

byen”<sup>12</sup>. Desuden har MMV-virksomheden nogle kompetence- og kommunikationsfordele. På grund af den korte afstand mellem top og bund ligger det naturligt for medarbejderne at kunne kommunikere fordomsfrit med alle.

Forsker Jens Ove Riis fremhæver, at MMV-virksomheden har svært ved at tænke i timeout – både når det gælder at arbejde med fremtiden for virksomheden og udvikling i bred forstand<sup>13</sup>, herunder også kompetenceudvikling. Riis fremhæver disse barrierer for timeout:

- MMV-virksomheden bruger megen opmærksomhed og energi på den daglige drift. Dagsordenen sættes typisk af andre uden for virksomheden – fx pludseligt opståede forsinkelser i leverancer, problemer med kvalitet i en given leverance o.a..
- Manglende viden om, hvordan udvikling og fælles forståelse kan fremmes gennem tværfagligt samarbejde – fx hvordan afdelinger spiller sammen om komplicerede indkøb og om produktudviklingsprocessen.
- Begrænsede kompetencer til at arbejde med fremtiden – fordi det fordrer en anden tænkning end den, der praktiseres i arbejdet med de daglige driftsopgaver.

En ny rapport, *Fremtidens industri i Danmark*<sup>14</sup>, har på baggrund af analyse af vækstvirksomheder blandt MMV-virksomheder, tegnet et billede af kompetencekravene til morgendagens MMV-virksomhed, herunder medarbejdersammensætningen. Ifølge rapporten vil færre medarbejdere være ansat i det produktionsgennemførende led – og flere i produktionsforberedende (fx design, viden om kundebehov og marked samt udvikling af prototyper) og produktionsopfølgende aktiviteter (fx kvalitetssikring og dokumentation, service og rådgivning og global markedsbearbejdning)<sup>15</sup>. Forskerne beskriver de nye og ændrede kompetencekrav således:

#### *Produktionsforberedende led:*

Udover en tendens til stadig flere udviklingsafdelinger vil der blive stillet krav til projektarbejde med deltagelse af medarbejdere fra alle led. Virksomheden og de ansatte skal udvise betydelig større adræthed i forhold til forskellige former for projekter med kunder, leverandører, videninstitutioner mv.. Endvidere svarer omkring halvdelen af de deltagende virksomheder, at der er behov for at opbygge kompetencer inden for nye innovationsformer, fx brugerdreven innovation og 'open innovation'.

#### *Produktionsgennemførende led:*

Produktionsmedarbejderne stilles over for nye kompetencekrav som følge af stigende samspil mellem udvikling, produktion og salg, deltagelse i projektteams, arbejde med flere nye og komplekse produkter på linjen, introduktion af avanceret teknologi, sprogkrav og større dialog med kunder. Håndværksmæssige kompetencer, specialiseret teknisk kompetence og generelle kompetencer i det tværfaglige samarbejde vil være i fokus fremover.

---

<sup>12</sup> Artikel af Anne-Mette Hjalager og Henrik Holt Larsen: De små virksomheder og karriererne. Marts 2005.

<sup>13</sup> Jens Ove Riis: Timeout skærper fokus på fremtiden. LOK.

<sup>14</sup> Rapporten er udarbejdet for REG LAB af IRIS Group i samarbejde med Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse på Syddansk Universitet. September 2012.

<sup>15</sup> Ibid, tabel 7.2. Side 65

### Produktionsopfølgende led:

De nye kompetencekrav knytter sig her til krav om større værdikædeforståelse, evnen til at udvikle serviceydelser omkring produktet og evnen til global markedsbearbejdning. Der vil her være tale om kompetencer inden for sprog, kulturforståelse, viden om globale værdikæder, kvalitetssikring, håndtering af miljø- og klimakrav.

## MMV-virksomheders brug af AMU

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) udsendte i 2011 rapporten *'Virksomheders brug og vurdering af AMU – status i 2011 og udviklingen siden 2007'*. Rapporten bygger på en virksomhedssurvey, gennemført i 2011. Surveyen belyser virksomhedernes vurderinger af, om det aktuelle udbud af arbejdsmarkedsuddannelser matcher virksomhedernes efter- og videreuddannelsesbehov i forhold til deres faglærte og ufaglærte medarbejdere. Samtidig belyser surveyen virksomhedernes brug af og viden om AMU. Der er udarbejdet en tilsvarende virksomhedssurvey fra 2007. Undersøgelsen giver dermed mulighed for at belyse udviklingen i virksomhedernes vurderinger og brug af AMU.

Rapporten bygger på en lidt anderledes opdeling i virksomhedsstørrelser end den Danmarks Statistik anvender – men giver nyttig viden om, hvilke virksomheder der, set i forhold til størrelse, især gør brug af AMU. I rapporten tegner der sig et tydeligt billede af en skæv fordeling i brug af AMU som offentlig uddannelse:<sup>16</sup>

<b>Virksomhedsstørrelse</b>	<b>Virksomhedernes brug af AMU</b>
Over 100 ansatte	73 % af virksomhederne bruger AMU
50-99 ansatte	48 %
20-49 ansatte	37 %
10-19 ansatte	26 %
5-9 ansatte	22 %

Opgørelsen viser tydeligt, at jo flere ansatte en virksomhed har, desto mere bruger virksomheden AMU. Blandt virksomheder med 100 ansatte eller der over, er det således næsten tre ud af fire virksomheder, der bruger AMU.

En rapport fra Region Midtjylland, *Små virksomheder efteruddanner mindst*,<sup>17</sup> tegner et tilsvarende billede. Da rapporten er udarbejdet efter starten af finanskrisen, finder vi det interessant og bemærkelsesværdigt, at for 26% af de virksomheder i undersøgelsen, der har gjort brug af efteruddannelse inden for det seneste år, har motivet været at bruge uddannelse som alternativ til afskedigelse af medarbejdere i en nedgangsperiode.

<sup>16</sup> Danmarks Evalueringsinstitut: Virksomheders brug og vurdering af AMU – status i 2011 og udviklingen siden 2007. 2011. Side 17.

<sup>17</sup> Teknologisk Institut og Jysk Analyse: Små virksomheder efteruddanner mindst. September 2009.

Forhandlingssekretær Pia Maul Andersen, 3F, beretter om, at overenskomstparterne på industriens område har åbnet for brug af uddannelse som alternativ til arbejdsfordeling, hvilket derfor indgår som en mulighed i Industriens overenskomst. Hvis ledelsen og tillidsrepræsentanten i en virksomhed er enige om at indgå en lokalaf tale om uddannelsesaktiviteter, kan de inden for bestemte rammer opnå støtte fra Kompetenceudviklingsudviklingsfonden.<sup>18</sup>

### **MMV-virksomheders praksis med kompetenceudvikling**

Når virksomheder har en størrelse på 80-100 ansatte og derover, vil ledelsen ofte vælge at professionalisere personaleudvikling i form af en HR stabsfunktion. Barren i forhold til antal ansatte vil variere i forhold til branche, karakteren af arbejdet og hvorvidt ledelse sker i en virksomhed, hvor alle ansatte arbejder på samme matrikel eller i en virksomhed, hvor de ansatte arbejder på forskellige matrikler.

En HR stabsfunktion betyder for virksomheden, at der er dedikerede ressourcer i virksomheden til at arbejde fokuseret med udvikling og implementering af kompetenceudvikling. For AMU-udbydere betyder det, at det er forholdsvis lettere at samarbejde med virksomheden om uddannelsesaktiviteter.

Heroverfor er der MMV-virksomheder, hvor HR-opgaverne er en del af en jobfunktion fx hos direktionssekretæren, produktionschefen eller en kernemedarbejder.

Også forhandlingssekretær Pia Maul Andersen, 3F, nævner den problemstilling, at der på MMV-virksomheder er få ressourcer til HR og kompetenceudvikling. Hun omtaler et nyt initiativ, 3F har taget i 2013, med gennemførelse af 10 et-dagskurser for tillidsrepræsentanter, her kaldet uddannelsespiloter. På kurset lærer tillidsrepræsentanter at bruge AMU-systemet – fx AMUkurs.dk og andre søgeredskaber. De kommer hele processen igennem fra A til Z. Det har været planlagt, at 20 tillidsrepræsentanter kunne deltage per kursus, dvs. i alt 200. Der har vist sig en overvældende interesse for initiativet. Målet har været at gøre tillidsrepræsentanterne fortrolige med søgemuligheder og administrative redskaber, således at bestemte forhold i ansøgningsproceduren ikke i sig selv er en barriere på virksomhederne.

I Trepartsudvalgets omfattende arbejde i 2004-2006<sup>19</sup> med at kortlægge VEU-indsats og efterspørgsel indgik en analyse af organiseringen af uddannelsesarbejdet i virksomhederne – i relation til virksomhedernes brug af VEU. Analysen baserer sig på resultater fra Virksomhedssurvey 2004, gennemført af SFI i 2005, et litteraturstudie og en række caseanalyser.

Når det gælder spørgsmålet, om virksomheden har en personale- eller uddannelsesafdeling, var det tilfældet for 86% af virksomheder med over 199 ansatte, 51% for virksomheder med mellem 50 og 199

---

<sup>18</sup> Samtale med Pia Maul Andersen, 3F, den 27.2.2013. Industriens overenskomsts §47, stk. 3 – Industriens Kompetenceudviklingsfond.

<sup>19</sup> Trepartsudvalget: Livslang uddannelse og opkvalificering for alle på arbejdsmarkedet fra Trepartsudvalget. Bind 2. Kortlægning og analyser. 2006.



ansatte, 32% for virksomheder med mellem 10 og 49 ansatte – og 10% for virksomheder med under ni ansatte. For private virksomheder var tallene generelt lavere end for offentlige virksomheder.

Virksomhederne blev desuden spurgt om udækkede behov – hvor og hvorfor. De udækkede behov var at finde på disse områder: faglige kvalifikationer i forhold til virksomhedens produktion og service-ydelser, IT-kvalifikationer, proceskvalifikationer og kommunikation. Den hyppigst anførte årsag til udækkede uddannelsesbehov var, at virksomhederne havde svært ved at afse medarbejdere til kurser og uddannelse. Det gjaldt især virksomheder uden personale- eller uddannelsesafdeling.

Virksomhederne blev også spurgt om, hvad de ville gøre for at imødekomme det udækkede uddannelsesbehov – konkret for at styrke kompetencerne hos de medarbejdere, der ikke er planlagt aktiviteter for. Jo større virksomheden var, jo mere ville de gøre brug af muligheden for at kontakte skoler og uddannelsesinstitutioner for rådgivning. For virksomheder med over 199 ansatte var de foretrukne rådgivningssteder (i prioriteret rækkefølge): Skoler og uddannelsesinstitutioner, Private kursusudbydere, Arbejdsgiverorganisation og relevante fagforeninger, Brancheorganisation/leverandører mv. I den anden ende af spektret, for virksomheder med fx under ni ansatte, ser billedet således ud: Brancheorganisation/leverandører, Private kursusudbydere, Rekruttering af nye medarbejdere med de ønskede kvalifikationer – og til sidst - skoler/uddannelsessteder.<sup>20</sup>

I et nyere forskningsarbejde fra Nationalt Center for Kompetenceudvikling (NCK)<sup>21</sup> indsamlede forskerne viden om voksen- og efteruddannelse og kompetenceudvikling i offentlige og private virksomheder i projektet *'Metoder og redskaber til systematisk kompetenceudvikling'*. I 2010 udkom temahæfte 4: *'Når kompetenceudvikling får uddannelsesplanlægning til at gå fra koncepterne'*. Temahæftet belyser kompetenceudviklingens afhængighed af virksomhedernes forretningssituation. Blandt andet beskrives følgende barrierer for, at kompetenceudvikling kommer i spil på virksomhederne, store som små:

- Hvis virksomhedens produkt ikke i sig selv kræver udvikling af medarbejdernes kompetencer (produktbarrieren).
- Hvis ledelsen ikke ser nytte i at opkvalificere medarbejdere, hvis opgaver er stabile og relativt uforanderlige (ledelsesbarrieren).
- Manglende økonomi til at dække ønsker og behov for uddannelsestiltag, hvilket især gælder offentlige institutioner (økonomibarrieren).
- Hensynet til den daglige drift (driftbarrieren).
- Manglende arbejde med at igangsætte kompetenceudvikling til trods for, at virksomheden har udarbejdet målsætninger, strategier og planer (strategi/implementeringsbarrieren).
- Udfordringen i at navigere i og med regelsættet for AMU og i at finde de relevante uddannelser (uddannelsessystembarrieren).

---

<sup>20</sup> Ibid. Tabel 7.13: Virksomhedernes intentioner for at imødekomme egne behov.

<sup>21</sup> Nationalt Center for Kompetenceudvikling drives af et konsortium under ledelse af DPU ved Aarhus Universitet.

- Medarbejdernes manglende lyst til at bruge kompetenceudvikling til at blive mindre udsat på arbejdsmarkedet eller deres uddannelsesskræk grundet dårlige erfaringer med skolegang (medarbejderbarrieren).

Ifølge forfatterne betyder det, at uddannelsesstederne skal være opmærksomme på disse forskellige typer barrierer, når der skal arbejdes med effektiv udbytte af efteruddannelse.

### **MMV virksomhedernes ønsker til AMU**

Industriens Fællesudvalg for erhvervs- og arbejdsmarkedsuddannelser og Metalindustriens Uddannelsesudvalg har i en rapport<sup>22</sup> beskrevet resultaterne fra et TUP-projekt, som blev gennemført i perioden september 2006-2007.

Projektets formål var at afdække behovet for uddannelse og anden udvikling i 300 mindre industri-, håndværks- og servicevirksomheder med under 50 ansatte (mindst halvdelen med under 20 ansatte). I alt 290 virksomhedsledere og tillidsrepræsentanter fra tre regioner deltog i undersøgelsen. Motiverne til efteruddannelse var, ifølge virksomhedslederne, øget kvalitet og effektivitet – samt fastholdelse af medarbejderne.

Undersøgelsen viste, at det især var manglen på relevante uddannelses tilbud samt det ikke at kunne stille med et fuldt hold, der udgjorde de største barrierer for efteruddannelse. Derudover pegede lederne på medarbejderes manglende motivation og manglen på uddannelsesplanlægning som væsentlige barrierer. Nogle af dilemmaerne, der blev fremhævet, var:

- At MMV-virksomhederne kan være højt specialiserede – og derfor have svært ved at danne kompetencefællesskaber med andre virksomheder på det faglige plan.
- At MMV-virksomhederne ikke kan mønstre egne hold.
- At MMV-virksomhederne ikke har et professionelt beredskab til at arbejde med uddannelsesplanlægning.

Kompetenceudviklingsbehovene omhandlede dels faglige kompetencer, IT og materialekendskab, dels en kombination af faglige, almene og personlige kompetencer. Virksomhederne efterspurgte især personlige kompetencer som omstillingsparathed, selvstændighed i opgaveløsningen, samt evnen til at lære fra sig.

Når det gælder tilrettelæggelse af kompetenceindsatsen, foretrak virksomhederne en kombination af virksomhedsforlagt undervisning og undervisning på erhvervsskolerne. Der var også stor interesse for samarbejde med andre virksomheder vedrørende efteruddannelse.

---

<sup>22</sup> Behovsanalyse i mindre virksomheder inden for industri, håndværk og service.

Knap 50% af virksomhederne ønskede efteruddannelsen placeret på erhvervsskolen, 10% ønskede den placeret på virksomheden – og godt 40% ønskede kombinationskurser, hvor efteruddannelsen var placeret dels på erhvervsskolen, dels på virksomheden.

Der var også ønsker om, at erhvervsskolen tilbød virksomhedstilpasset undervisning fx ved intern oplæring i virksomheden. 54% var interesserede i samarbejde mellem virksomheder, og i at skolen påtog sig rollen med at facilitere netværk.

De centrale anbefalinger fra analysen er, at AMU som udbyder kan imødekomme virksomhedernes behov ved i stigende grad at bruge ressourcer på opsøgende arbejde, overblik over tilbud, kontaktpersonordning mellem AMU som udbyder og virksomhed, personlige henvendelser og på opkvalificering af såvel undervisere som undervisningsmateriale.

I en nyere rapport fra Danmarks Evalueringsinstitut fra 2011 vurderer virksomhederne på mange måder udbuddet fra AMU som positivt. De positive tilbagemeldinger handler om, at AMU er tilgængelig og udbydes inden for rimelige geografiske afstande, at der er passende forhold mellem omkostninger og udbytte, og at AMU-udbyderens tilrettelæggelse er fleksibel i forhold til tid. Disse udmeldinger gælder dog for alle virksomheder i undersøgelsen – og er ikke specifikke for MMV-virksomhederne.

De barrierer, der omtales, handler især om, at de mindre og mellemstore virksomheder ikke kender til mulighederne i AMU-systemet. Undersøgelsen viser en række forskelle i brug af AMU og vurdering af barrierer for at bruge AMU - alt efter virksomhedernes geografiske placering, branche og størrelse.

*“Med hensyn til virksomheder af forskellig størrelse står AMU fortsat over for den udfordring, at man ikke når de små og mellemstore virksomheder i samme grad som de store virksomheder. Dette udfordrer derfor AMU-udbydernes virksomhedsopsøgende arbejde med at gøre en særlig indsats over for de mindre virksomheder.”*

Forfatterne til rapporten oplyser, at det var uden for rammerne af undersøgelsen at søge svar på, hvorfor der er variationer i efterspørgsel som følge af branche, geografi eller størrelse.<sup>23</sup>

## **Delkonklusion**

Ud fra nedslag i udvalgte forsknings- og udviklingsprojekter har vi her forsøgt at beskrive MMV-virksomhedernes udgangspunkt for og beredskab for at arbejde med kompetenceudvikling og i særdeleshed

---

<sup>23</sup> Et tilsvarende billede tegner sig i rapporten fra Teknologisk Institut og Jysk Analyse: *‘Små virksomheder efteruddanner mindst’*. De virksomheder, der anvender offentlige efteruddannelser, er generelt godt tilfredse med disse. 83% er tilfredse med indhold, 78% med uddannelsernes form – og 80% med de administrative forhold omkring brugen af uddannelserne.

AMU. Det er tydeligt, at selvom der er mange MMV-virksomheder i Danmark, og de således spiller en stor rolle i det danske erhvervsliv og for beskæftigelsen, så har de en begrænset bevågenhed, når det gælder efteruddannelse.

Hovedindtrykkene er:

- Der er en tydelig skævhed i virksomheders brug af AMU. Således er der 73% blandt virksomheder med over 100 ansatte, der bruger AMU, mens det kun gælder 37% blandt virksomheder med 20-49 ansatte. Denne skæve fordeling i brug af AMU har stort set været uændret i perioden 2007 til 2011, så der er god grund til at se nærmere på, hvad denne forskel skyldes, og med hvilke metoder AMU-udbydernes indsats over for MMV-virksomheder kan styrkes.
- MMV-virksomhedernes medarbejdere udvikler sig gennem learning-by-doing – og gør kun i mindre brug af AMU som et offentligt efteruddannelsesstilbud. Morgendagens MMV-virksomhed kan læne sig op af de resultater, der er fundet i en analyse af vækstvirksomhederne. Her viser det sig, at der er behov for i endnu højere grad at have fokus på faglige kompetencer i dybden (specialisering og nicheproduktioner) - og tværorganisatoriske kompetencer i bredden (fx deltagelse i udviklingsprojekter på tværs af produktionsudvikling, - gennemførelse og -opfølgning). Der er derfor behov for at se på, hvordan uddannelsesstilbud inden for Arbejdets Organisering kan understøtte vækst og udvikling på MMV-virksomheder.
- MMV-virksomheder har ikke det samme kompetenceberedskab, som de større virksomheder, da kompetenceudvikling typisk er en del af direktionssekretærens, produktionschefens eller en kerne-medarbejders arbejde. Virksomhederne har heller ikke den samme tradition for at arbejde professionelt med at afdække og udvikle kompetencer hos medarbejderne – og for at tage en strategisk timeout fra driften og arbejde med innovation og udvikling af virksomheden og dens medarbejdere.
- Herudover er der en række faktorer og barrierer, som uddannelsesudbyderen skal være opmærksom på i forhold til at tænke en effektiv indsats over for MMV-virksomhederne. Det kan for eksempel være, at virksomhedens produkt ikke i sig selv lægger op til kompetenceudvikling, at ledelsen ikke opmuntrer til udvikling af medarbejderne, at det er vanskeligt at trække medarbejdere med spidskompetencer ud af de specialiserede jobfunktioner, og at virksomheden oplever uddannelses-systemet som ugennemsigtig.

Alt dette udfordrer AMU-udbydernes virksomhedsopsøgende arbejde, fordi det skal gribes anderledes an end over for de store virksomheder. AMU har således en stor rolle i at udvikle modeller for rådgivning og undervisning, som er tilpasset og målrettet MMV-virksomhedernes virkelighed og behov.

## **MMV-virksomheders brug af AO-uddannelser - fire cases**

I dette kapitel tegner vi et billede af MMV-virksomhedernes praksis med kompetenceudvikling – på baggrund af interviews med ledere og medarbejdere på fire udvalgte virksomheder, der enten har

gennemført eller har planlagt gennemførelse af kurser inden for AO – suppleret med kommentarer fra nøglepersoner.

Nogle af de hovedspørgsmål, vi adresserer, er: Hvordan bruger virksomhederne i dag AMU? Hvad kendetegner deres tilgang til kompetenceudvikling? Hvorfor vælger de uddannelser inden for AO?

### **Kort om de fire virksomheder**

For at få et aktuelt indblik i MMV-virksomhedernes brug af AMU, der kan supplere den gennemførte desk research, gennemførte vi i februar 2013 interviews med fire virksomheder. Virksomhederne er udvalgt således, at de repræsenterer forskellige typer virksomheder – både med hensyn til størrelse, geografisk beliggenhed og branche. De har det tilfælles, at de enten har gennemført, eller på interviewtidspunktet stod for at skulle gennemføre kurser inden for AO. De tre interviews er gennemført ved besøg på virksomhederne, det fjerde er gennemført som telefoninterview.

De fire virksomheder var meget positive, da vi kontaktede dem med henblik på et interview om virksomhedens kompetenceudvikling og brug af AMU. Andre virksomheder vi kontaktede – især de helt små med under 10 medarbejdere – ønskede ikke at deltage. Forklaringerne var flere. En begrundelse var, at virksomheden egentlig gerne ville, men ikke kunne afse tid lige nu. En anden var, at der netop var kommet en stor ordre, som havde førsteprioritet. En tredje var, at den person, som havde med uddannelse at gøre, var bortrejst, og at der ikke var andre med viden på området.

Interviews med blot fire virksomheder kan naturligvis ikke give et dækkende billede af virksomhedernes kompetenceudvikling og brug af AMU og uddannelser indenfor AO. Alligevel har vi gennem interviewene fået indtryk af fire meget forskellige virksomheders aktuelle tilgang til uddannelse og udvikling, som vi vurderer, kan give et godt fingerpeg og være oplæg til drøftelse og udvikling af AMU-udbydernes indsats over for MMV-virksomhederne. De fire virksomheder er:

#### **Svendborg Tryk, Svendborg**

En grafisk virksomhed med 26 faglærte trykkere og grafikere, samt administrativt personale. Virksomheden har ikke oplevet nedgang efter finanskrisens start i 2008, men har heller ikke udvidet antallet af medarbejdere.

#### **Sander Plast A/S, Nibe**

Virksomheden fremstiller plastemner efter bestilling, og har et meget stort produktkatalog, så medarbejdernes omstillingsevne er helt central. På virksomheden arbejder 12 kortuddannede medarbejdere i treholdsskift, fem opstillere og samt administrativt personale. Virksomheden er fra 1934, men har skiftet ejer flere gange siden. Mange medarbejdere har høj anciennitet. De senest ansatte har arbejdet på virksomheden i syv år.

### **Trioplast A/S, Nyborg**

Trioplast i Nyborg producerer plastfilm til indpakning af forskellige emner samt affaldssække. Virksomheden er en del af en stor svensk virksomhed med flere virksomheder både i Sverige og i udlandet. På Trioplast Nyborg er der ansat 120 medarbejdere i produktionen. Antallet af medarbejdere har været stabilt de sidste 4-5 år. De har således ikke måttet fyre medarbejdere på grund af finanskrisen, men har omvendt heller ikke udvidet antallet af medarbejdere. Mange medarbejdere har været på virksomheden i en lang årrække.

### **Flex Coil A/S, Aabybro**

Flex Coil er en stålvirksomhed, der udfører varmeplader efter bestilling. Virksomheden blev stiftet i 1992 og senere overtaget af den amerikanske virksomhed EVAPCO, der har 17 fabrikker rundt i verden. På Flex Coil er der ansat 45 medarbejdere i produktionen, heraf har mange 10-20 års anciennitet. Medarbejderne har meget forskellige uddannelsesbaggrunde, og relativt mange medarbejdere har anden etnisk baggrund end dansk, heriblandt er der en større gruppe indvandrere fra Vietnam.

### **Virksomhedernes tilgang til kompetenceudvikling**

På alle fire virksomheder har ledelsen prioriteret, at medarbejderne skulle deltage i kurser indenfor Arbejdets Organisering på AMU-kurser med henblik på at effektivisere og skabe meromsætning uden at udvide antallet af medarbejdere. Både for Trioplast, Flex Coil og Sander Plast er beslutningen om at satse på medarbejderudvikling en følge af ledelsernes bestræbelser for dels at bevare arbejdspladsen med de nuværende medarbejdere og dels at øge produktiviteten. På Svendborg Tryk skyldes beslutningen, at man har mange opgaver og ønsker at effektivisere indenfor de nuværende rammer og undgå udvidelse af virksomhedens maskinpark og medarbejderstab. Udviklingschefen på Sander Plast udtrykker deres motiv således: *"Vi har igangsat dette kompetenceinitiativ af to grunde – nød og lyst"*.

På virksomhederne har medarbejdere både før og efter 2008 deltaget i AMU-uddannelser, men det har typisk været efteruddannelser af enkelte medarbejdere, der har deltaget i fx sikkerhedskurser, truckkurser og faglige kurser. De aktuelle uddannelser er derimod en ledelsesbeslutning om, at alle medarbejdere skal kompetenceudvikles sammen og samtidig, så der sker et fælles kompetenceløft i og af organisationen.

På nogle virksomheder, Svendborg Tryk, Sander Plast og Flex Coil, har virksomheden ikke tradition for systematisk uddannelsesplanlægning, og det er første gang, at ledelsen har taget initiativ til en uddannelsessatsning rettet mod alle medarbejdere i produktionen. Virksomhedernes ledelser har ikke tidligere vurderet, det har været nødvendigt, eller har kunnet se idéen med kompetenceudvikling for medarbejderne. På to af virksomhederne har skift i ledelsen været afgørende for en ny satsning på kompetenceløft. Ledelsens holdning til medarbejdernes kompetenceløft har således stor betydning for, om efteruddannelse igangsættes.

På Sander Plast og Flex Coil har ledelsen/SU valgt at sammensætte en uddannelsespakke i samarbejde med AMU-udbydere, mens Svendborg Tryk starter på et enkelt LEAN kursus, 5S, og afventer udbyttet af uddannelsen, inden de beslutter sig for yderligere uddannelser.

På den største virksomhed, Trioplast, Nyborg, har man været forgangsvirksomhed for den svenskejede koncern og medvirket til at udvikle et egentligt uddannelsesprogram, der er indført i alle koncernens virksomheder. Uddannelsesplanens uddannelser er uddannelser, der i Danmark udbydes som AMU-kurser, herunder LEAN-kurser.

Udover effektivisering fremhæver to af virksomhederne, at fælles kompetenceudvikling betyder, at medarbejderne kommunikerer bedre med hinanden i hverdagen. Udviklingschefen på Sander Plast forklarer: *"Og det er vigtigt, fordi eksklusivviden er farligt i en lille virksomhed som vores"*. Han henlyder til, at virksomhedens satsning på specialisering også betyder, at der er medarbejdere med særlige spidskompetencer, og at det kan gøre virksomheden sårbar, når specialviden er bundet til enkelte medarbejdere. Det kan også have betydning for produktivitet og spildtid, da andre medarbejdere kan blive afhængige af og skal vente på enkelte kollegers tid og leverancer.

På Flex Coil har man skruet voldsomt op for efteruddannelse af medarbejdere. I foråret 2012 besluttede Samarbejdsudvalget (SU) at iværksætte systematisk kompetenceudvikling og gøre brug af støtte fra Industriens Kompetenceudviklingsfond. Virksomheden besluttede som en af de første i Danmark at prøve kræfter med de nye bestemmelser i overenskomsten om 'uddannelse under arbejdsfordeling'. I samarbejde med AMU-Nordjylland blev der udarbejdet en uddannelsespakke med fem uddannelser indenfor AO, som involverer alle medarbejdere.

Værkføreren på Flex Coil ser en fordel i, at medarbejdere fra forskellige teams går på samme uddannelse, og at uddannelse som sådan kan være en mulighed for at kunne dække hinanden på specialområder og fremme bedre kollegial ping-pong og sparring: *"Vi har nogle kernemedarbejdere, der kan flere og flere ting, og derfor også afløser på flere poster. Den udvikling vil jeg gerne se mere af"*.

Tillidsrepræsentanten, som har været aktiv med hensyn til at byde ind med medarbejderønsker til uddannelsespakken, supplerer: *"Der er også brug for at ændre på kulturen, fx i relation til sikkerhed. Det er vigtigt, hvordan vi hver især gebærder os med tyndpladerne, så vi undgår ulykker."*

Forhandlingssekretær Pia Maul Andersen, 3F, besøgte Flex Coil før uddannelsesstart og fortalte virksomheden om de nye muligheder i Industriens overenskomst for at bruge uddannelse som alternativ til arbejdsfordeling. I Flex Coils tilfælde er ansvaret for kompetenceindsatsen placeret hos SU og et udvalg under SU – og det er værkfører og tillidsrepræsentant, som konkret følger op og samarbejder om indsatsen.

## **Medarbejdernes tilgang til kompetenceudvikling**

På alle fire virksomheder er det en selvfølge for både ledelse og medarbejdere, at medarbejderne deltager i kompetenceudvikling, som ledelse/SU har taget initiativ til.

På Trioplast har ledelsen understreget overfor medarbejderne, at de har to jobfunktioner: Passe deres arbejde og udvikle deres arbejdsplads. Begge funktionerne er vigtige, og derfor er det også naturligt, at medarbejderne løbende efteruddanner sig og på den måde bidrager til at løfte kompetenceniveauet på arbejdspladsen.

Det gælder i alle fire virksomheder, at medarbejderne kun i begrænset omfang selv stiller forslag til efteruddannelse. På Flex Coil har medarbejderne, efter at have deltaget i den obligatoriske uddannelsespakke, mulighed for at deltage i selvvalgt uddannelse i to uger, hvilket de har været positive overfor. De selvvalgte kurser har generelt været arbejdsrelaterede. Det har fx været kurser i it, svejsning og sikkerhed.

Medarbejderne er mere positive over for uddannelse og udvikling, når det foregår på virksomheden eller indenfor kortere afstand af virksomheden. Som en operatør fra Sander Plast siger: *"Det giver os tryghed, at uddannelsen foregår i trygge og kendte rammer"*. Og tilføjer, at det samtidig giver bedre og mere effektiv læring. *"Når uddannelsen foregår her, kan vi koble til egne produkter og arbejdsgange. Gevinsten er der jo med det samme, når vi undervises på virksomheden."*

Selvom medarbejderne helst vil have, at undervisningen foregår på virksomheden, understreger værkføreren på Flex Coil, at afholdelsesstedet afhænger af kurset art: *"Det er vigtigt at være obs på, hvad der egner sig til undervisning hos udbyderen og undervisning internt på virksomheden"*.

## **Tilrettelæggelse af kompetenceudvikling**

For alle fire virksomheder gælder, at det er helt centralt, at afholdelsen af uddannelserne er så fleksibel, at det kan harmonere med produktionen.

Svendborg Tryk har fx, efter forslag fra AMU Fyn, planlagt LEAN-uddannelsen 5S, med en varighed på to dage sådan, at undervisningen foregår på to efterfølgende fredage, fordi alle medarbejdere så kan deltage.

På Flex Coil er der ordredgang i øjeblikket. Derfor har det været muligt at gennemføre en uddannelsespakke med fem uddannelser og en samlet varighed på 10 dage, plus 10 dages selvvalgt uddannelse for samtlige medarbejdere i produktionen. Uddannelsespakken blev sammensat på baggrund af både ledelses- og medarbejderønsker. I samarbejde med EUC Nord er der valgt en model med uddannelse i to uger og arbejde i en uge for 10 medarbejdere af gangen, fordi det er dette antal medarbejdere, der kan undværes i produktionen. Normalt er der tre hold på dagvagt, men i perioder med uddannelse er der intern rotation på opgaverne, således at de to hold varetager tredje holds opgaver.



På Sander Plast er der ligeledes mulighed i øjeblikket for at kunne kompetenceudvikle medarbejderne koncentreret. Virksomheden har derfor, i samarbejde med AMU Aalborg, strikket en uddannelsespakke med syv uddannelser sammen, som afvikles sådan, at medarbejderne på skift er på uddannelse en uge og arbejder i produktionen den næste uge.

På Trioplast har alle 120 medarbejdere i produktionen siden 2008 deltaget i blandt andet AMU-uddannelserne SMED og 5S samt arbejdet med vedligeholdelsessystemet Total Productive Management (TPM). Virksomhedens leankoordinator arbejder aktivt med opfølgning på uddannelserne og implementering af læring i hverdagen, og har udviklet et arbejdshæfte om Trioplast Production System (TPS). Uddannelsesforløbet er sammensat af virksomheden i samarbejde med AMU Fyn, og afholdt på en sådan måde, at det passer ind i produktionen.

Alle fire virksomheder understreger, at fleksibiliteten i afholdelsen af uddannelserne er en meget vigtig forudsætning for at gennemføre kompetenceudvikling for deres medarbejdere.

Ingen af de fire virksomheder har kontakt med nabovirksomheder med henblik på at gennemføre fælles AMU-uddannelser i lokalområdet, men alle fire er positive overfor tanken om at fylde et hold op med medarbejdere fra nabovirksomheder, når det gælder uddannelser inden for AO. Ikke mindst fordi virksomhederne så kan undgå at betale for tompladser.

*Flex Coil: "Vi har ikke haft tradition for at samarbejde med andre virksomheder, men vores nye fabrikschef har et ønske om det. AMU kan klart have en koordinerende rolle her. Det ville være helt oplagt, at hvis der var optræk til noget lokalt her – kunne de kontakte os med henblik på tilbud om pladser".*

På Sander Plast er man også positiv overfor samarbejde med andre virksomheder, men har dog et forbehold: *"Ved et uddannelsessamarbejde skal AMU-udbyderen tage højde for, at der ikke er deltagere fra konkurrerende virksomheder, men ellers deltager vi gerne i tværgående forløb".* Virksomheden efterlyser, at udbyderne tager en aktiv lokal koordinerende rolle. *"Fx ringer os op, hvis de kan se, at vi kunne tilbyde vores medarbejdere to eller flere pladser på et givent kursus".*

På Trioplast foreslår leankoordinatoren, at AMU-udbydere med fordel kunne sende nyhedsmail til MMV-virksomhederne, fx om ledige pladser på leankurser eller nye kursustilbud.

### **Samarbejde med AMU-udbydere**

Virksomhederne har gennemført - eller er i gang med - kompetenceudvikling hos tre udbydere: EUC Nord, AMU Aalborg og AMU Fyn.

Alle fire virksomheder fremhæver det som meget positivt, at udbyderne er meget fleksible og hurtige til at handle på henvendelser fra virksomheden og på den måde viser forståelse for virksomhedernes virkelighed.

Udviklingschefen fra Sander Plast siger således: *"3-4 dage efter vores første møde med AMU Aalborg kom de med forslag til en uddannelsespakke, der var bygget fornuftigt op – med et godt flow. Vi ville ikke selv kunne lave en sådan pakke, da vi jo ikke kender de mange tilbud indefra og derfor ikke kan gennemskue overlap mellem uddannelserne, hensigtsmæssige kombinationer og gode læreprocesser for virksomheden, afdelingen og den enkelte".*

Svendborg Tryk fremhæver, at kontaktpersonen fra AMU-udbyderen også skal være godt inde i den økonomiske side af medarbejdernes deltagelse i efteruddannelse, herunder muligheder for godtgørelse for tabt arbejdsfortjeneste.

På den negative side nævner Flex Coil, at underviserne ikke i tilstrækkeligt omfang tager udgangspunkt i medarbejdernes forudsætninger: *"Vi har medarbejdere, der er ordblinde og rigtig mange, der ikke er født i Danmark, men har boet her længe, og vi har medarbejdere med længerevarende uddannelser. De skal være bedre til at få alle med".* Værkføreren tilføjer, at han mener, at mange af de tosprogede medarbejdere kun forstår 10% af det, de bliver undervist i på AMU-uddannelserne. Ifølge virksomhedens ledelse og tillidsrepræsentant, er det derfor centralt, at udbyderen kan adressere virksomheder med mangfoldighed i medarbejderstaben, og at underviseren formår at tage afsæt i og bruge de mange forskellige forudsætninger og behov hos medarbejderne.

AMU-udbyderen har ikke drøftet eventuelle muligheder for danskundervisning og særligt tilrettelagte uddannelser for tosprogede medarbejdere med Flex Coil. Stillet overfor spørgsmålet, om virksomheden kunne være interesseret i sådanne tilbud, er der en vis tøven, fordi man jo helst vil have teams på samme hold, så de kan udveksle erfaringer under og efter kurset.

Noget tyder på, at uddannelsesstilbuddene måske også kan blive for fleksible. Dette skal forstås således, at uddannelsesudbyderen på et opkald fra en virksomhed om 'uddannelse i morgen?' uden hensyn til lærerressourcer og skelen til medarbejdernes behov henviser til åbent værksted som en mulighed for hurtigt optag. Flex Coil nævner fx flere eksempler med uddannelser afholdt som åbent værksted på skolerne, hvor der er 20-25 deltagere pr. underviser. Værkføreren siger: *"1½ lærer til 40 mand – og så sidder der en af vores, som aldrig har rørt en pc'er. Han får starthjælp om mandagen – og næste gang, han ser læreren, er om onsdagen! Han fik ikke meget ud af det kursus!"*

Virksomhederne er ikke lige tilfredse med udbydernes opfølgning på virksomhedernes tilfredshed med uddannelserne efter afholdelsen. Nogle virksomheder siger: *"Det sker sjældent, at Teknisk Skole og AMU følger op og spørger om vores tilfredshed med kurserne".* Netop opfølgning lægger virksomhederne ellers meget vægt på.

På Trioplast, Nyborg, er man meget tilfreds med opfølgningen. Virksomheden har et tæt samarbejde med en faglærer fra AMU Fyn, som kommer forbi et par gange om året og drikker en kop kaffe, og på sådanne besøg er flere uddannelsesforløb blevet født.

De fire virksomheder lægger også vægt på, at det er denne samme person, de har kontakt med hver gang, de har behov for uddannelse. Trioplast: *"Selvfølgelig kan kontaktpersonen skifte på grund af nyt job eller andet, men ellers skal det være den samme person, fordi man på den måde får et samarbejde om uddannelsesforløbet"*.

Også Flex Coil lægger vægt på den personlige kontakt med uddannelsesudbyderen: *"Vi vil gerne have en levende kontaktperson på uddannelsesstedet – og en hotline, hvor vi kan ringe ind og fx sige, at vi har to mand, der gerne skal på svejsekursus. Vi har som MMV-virksomhed ikke kontaktpersoner eller administrative ressourcer til at sætte os ind i uddannelsesadministrative spørgsmål"*. Tillidsrepræsentanten og værkførereren er enige om, at de mange administrative regler er med til at spænde ben for de mindre virksomheders brug af AMU: *"Der er langt fra kontorerne i København til en mindre virksomhed som vores i Aabybro"*.

### **Virksomhedernes brug af AO-uddannelser**

I interviewene med virksomhederne har vi især spurgt ind til følgende uddannelser: *Anvendelse af 5 S-modellen for operatører (2 dage), Systematisk problemløsning (2 dage), Forretningsforståelse for produktionsmedarbejdere (2 dage) og Omstillingseffektivisering for operatører (2 dage)*. Vores indtryk er, at virksomhederne overordnet er tilfredse med de enkelte uddannelser.

Ledelsen i virksomhederne valgte en eller flere uddannelser indenfor AO, ud fra et ønske om, at alle medarbejdere skal inddrages i effektivisering i virksomheden, at undgå spild, og at styrke medarbejdernes forretningsforståelse. Fx siger udviklingschefen på Sander Plast: *"Formålet med deltagelsen i uddannelsen Forretningsforståelse er at skabe sammenhold, og at den enkelte medarbejder kan se ud over sin egen position i virksomheden"*.

Virksomhedschef Ole Nørvang Holm, EUC-Sjælland bekræfter, at uddannelserne indenfor AO er et godt tilbud til MMV-virksomhederne: *"Mange virksomheder har specialproduktioner, som der ikke er efteruddannelsesmuligheder for i AMU. AO rummer nogle af de tværgående kurser, som virksomhederne kan bruge"*.

Konsulent Mark Fisker, DI, har arbejdet intensivt med et udviklingsforløb for MMV-virksomheder, som han har bistået med undervisning og træning såvel i netværk som med rådgivning, undervisning og opfølgning på hver enkelt virksomhed<sup>24</sup>. Han siger om virksomhedernes behov for AMU-uddannelser

---

<sup>24</sup> Fisker, Mark: Høst de lavthængende frugter. Branchesamarbejdet. 2012-2.

indenfor AO: *"AMU har en vigtig rolle i at styrke MMV-virksomhederne i at se på flow og at reducere gennemløbstid på operationerne, så de kan blive mere robuste på kerneoperationer"*.

De fire virksomheder i denne analyse er tilsyneladende glade for de mange uddannelser, der findes indenfor AO, men de skal have hjælp fra AMU-udbydere til at overskue de mange tilbud.

Mark Fisker fremhæver da også, at det er vigtigt at give virksomhederne konkret rådgivning om uddannelsesvalg, især når det gælder MMV-virksomhederne: *"Hjælp virksomheden med at vælge måske tre uddannelser ud fra kataloget. Kunsten er at relatere mål, proces og læringsaktivitet til virksomhedens hverdag"*. Han peger på, at det er vigtigt, at AMU-udbydere gør noget ud af at lave en forventningsafstemning med virksomheden i form af en aftale eller overenskomst: *"En overenskomst, hvor det er helt konkret, hvad virksomheden ønsker at opnå med deltagelse i fx 5S. Hvilke resultater forventer virksomheden – og hvad er hhv. udbydelsesudbyderens og virksomhedens rolle for at resultaterne opnås"*.

Man kan også overveje, om uddannelserne indenfor AO kan beskrives på en måde, så virksomhederne har større mulighed for selv at gennemskue uddannelsernes sammenhæng og indhold. Mark Fisker overvejer fx, om der virkelig er behov for så mange retter på menukortet: *"Skal vi ikke hellere som Gordon Ramsey kræse for de 3-4 lækre retter, når vi servicerer MMV-virksomhederne?"*.

Endeligt er det naturligvis, som også de fire virksomheder fremhæver, en forudsætning for uddannelsens succes, at underviseren har gode faglige kompetencer.

Mark Fisker supplerer: *"Den professionelle faglærer har en god og levende virksomhedskontakt, en god procesforståelse – og kan se den enkelte ydelse fra AMU ind i en proces og helhed for virksomheden"*.

## **Delkonklusion**

På baggrund af interviews med ledelsesrepræsentanter og tillids- og medarbejderrepræsentanter fra fire virksomheder, samt interviews og samtaler med ressourcepersoner fra organisationerne har vi forsøgt at belyse, hvordan MMV virksomhederne bruger og vurderer de uddannelsestilbud, de har indgået aftaler med AMU-udbydere om at gennemføre eller allerede har gennemført i 2012/2013.

De indtryk, vi fik gennem besøg og interviews, understøtter de fleste af de indtryk, vi har indsamlet i det tidligere kapitel om desk research, men ikke alle.

Følgende indtryk understøtter desk researchen:

MMV-virksomhederne

- er typisk specialiserede – og har derfor svært ved at danne kompetencefællesskaber med andre virksomheder på det faglige plan.
- har svært ved at mønstre et helt hold.

- har ikke et professionelt beredskab til at arbejde med uddannelsesplanlægning.
- sætter dagsordenen efter driften – fx pludseligt indkomne ordrer eller ordrenedgang, opståede forsinkelser i leverancer, problemer med maskiner o.a..
- finder det vanskeligt at finde relevante uddannelsestilbud, og synes, det er svært at navigere i regelsæt på uddannelsesområdet.

Vi så *ikke* følgende barrierer for virksomhedernes deltagelse i AMU-uddannelser:

- Hvis virksomhedens produkt ikke i sig selv kræver udvikling af medarbejdernes kompetencer (produktbarrieren).
- Hvis ledelsen ikke ser nytte i at opkvalificere medarbejdere, hvis opgaver er stabile og relativt uforanderlige. En problematik, der bliver tydelig, hvis arbejdspladsen bliver lukningstruet – og medarbejderen således vil stå svagt kompetencemæssigt (ledelsesbarrieren).
- Medarbejdernes manglende lyst til at bruge kompetenceudvikling til at blive mindre udsat på arbejdsmarkedet eller 'uddannelsesskræk' grundet dårlige erfaringer med skolegang (medarbejderbarrieren).

At disse barrierer – nævnt i desk researchen – ikke var til stede på de virksomheder, vi besøgte, kan skyldes, at ledelsen her har valgt at samarbejde med AMU-udbyderen om uddannelser inden for AO.

Netop uddannelser indenfor AO synes at være relevante for MMV-virksomheder. Når ledelsen her har truffet en beslutning om at kompetenceudvikle medarbejderne, er det fordi, det er her, de på tværs af virksomhedens og de enkelte medarbejders specialiseringer, har kompetencefællesskaber og mulighed for at arbejde med et fælles perspektiv på vækst, effektivisering og kommunikation på tværs. Virksomhedsledelserne ser det som meget positivt, at deltagelsen i uddannelserne øger kommunikationen mellem medarbejdere på tværs af forskelle i jobfunktioner og teamopdelinger.

Udover barrierer nævnt i desk researchen, så vi følgende:

- Produktionsmedarbejderne på MMV-virksomheder efterspørger kun i meget begrænset omfang selv kompetenceudvikling, men de deltager gerne, når kompetenceudviklingen er en ledelsesbeslutning.
- Det er især vigtigt for medarbejderne, at kompetenceudviklingen sker på virksomheden i trygge rammer. Det er sværere for ledelsen og tillidsrepræsentanterne at motivere medarbejderne for kompetenceudvikling, hvis undervisningen foregår væk fra virksomheden eller lokalområdet.
- Det er nødvendigt for virksomhederne at få hjælp fra AMU-udbydere til at vælge og planlægge kompetenceudvikling.
- Det er en forudsætning for virksomhedernes brug af AMU, at AMU opsøger virksomhederne fx personligt og gennem nyhedsbreve, og at der er tæt og jævnlig kontakt mellem en nøgleperson fra virksomheden og en medarbejder fra AMU-udbyderen, fx en virksomhedskonsulent.
- AMU-udbydere skal organisere, at flere virksomheder i lokalområdet deltager på samme kursus, så virksomhederne undgår at betale for tompladser.
- Den faglige underviser skal både være fagligt dygtig og kunne tilpasse sin undervisning til medarbejdernes forskellige almene og faglige forudsætninger.

## Samarbejde mellem AMU-udbydere og MMV-virksomheder

Som det fremgår af det tidligere kapitel, er det af stor vigtighed for MMV-virksomhederne, at AMU er opsøgende og fastholder kontakten med virksomheden gennem løbende dialog og forslag til kompetenceudvikling. I dette kapitel har vi fokus på sådanne samarbejder og partnerskaber mellem uddannelsesudbydere og MMV-virksomheder.

### Samarbejde og servicering aktuelt

Der er indhentet en del erfaringer og viden om udfordringer i forbindelse med dialogen med MMV-virksomheder om kompetenceudvikling. Flere udviklingsprojekter bekræfter således ovenstående ønsker og behov for, at AMU-udbydere skal være meget aktivt opsøgende og påtage sig rollen som den drivende kraft i samarbejdet med MMV-virksomhederne. Det beskrives som en forudsætning for den dialog, som i bedste fald kan føre til en form for vedvarende partnerskab.

*”Især de små og mellemstore virksomheder har nok at gøre med deres daglige drift og skal mindes om og bevidstgøres i forhold til efteruddannelsen af deres medarbejdere<sup>25</sup>”.*

Citatet er fra en undersøgelse fra Efteruddannelsesudvalget for bygge/anlæg og industri (BAI). Her fremhæves, at det - i forhold til bygge- og anlægsvirksomhederne - stort set kun er den lovpligtige efteruddannelse, der ‘sælger sig selv’, og at det er i dialogen mellem virksomheder og skole, at behovene bliver bevidste, og de relevante tilbud synlige. De understreger, at et sådant opsøgende arbejde forudsætter et langsigtet strategisk fokus fra skoleledelsens side.

EUC Nord er en af de skoler, der har satset på at professionalisere kompetencer i det opsøgende arbejde. To lærere har været på salgskurser og har her lært metoder og værktøjer til at analysere en kontaktsituation og sikre fornøden progression i partnerskabet. Lærerne har en systematisk tilgang til den første kontakt og til – via et skema – at få spurgt ind til de problemstillinger, der trænger sig på hos virksomhederne, og den servicering, der er relevant for virksomheden. Derudover har EUC-Nord udviklet eksempler på professionelle materialer til den indledende dialog med MMV-virksomheder, fx et ‘dialogpapir’ om Lean, som kan bruges i virksomhedens afklaring af uddannelsesmuligheder.

*”Eksemplerne fra virkelighedens verden peger på, at det er helt centralt for underviseren at have kompetencerne til at skabe kontakten til virksomhederne og kompetencerne til at sætte den rette struktur på og skabe det involverende indhold i kurserne, og at det samtidig er afgørende at arbejde på en skole, hvor ledelsen understøtter ved strategisk at arbejde med AMU<sup>26</sup>”.*

---

<sup>25</sup> BAI: Dialog med små og mellemstore virksomheder om kompetenceudvikling. April 2008.

<sup>26</sup> Ibid. s. 17.

Det direkte opsøgende arbejde og den personlige kontakt kan suppleres med andre metoder som fx åbent-hus-arrangementer, netværkspleje, markedsføring, gode kursuskataloger og tæt dialog med branchen. Her et eksempel fra et tilbagevendende åbent-hus-arrangement på EUC Nord:

*"Fyraftensmøde på murerskolen på EUC Nord er et efterårsligt arrangement. Her inviterer vi til faglige nyheder fra fagets leverandører, et byggemarked udstiller værktøj og arbejdstøj, vore grundforløbs-elever udstiller deres opgaver i håb om at score en læreplads, vi byder på spising og fagligt samvær og så præsenterer vi vores kursusudbud for den kommende sæson. Her kan vi i ca. 3 timer samle ca. 100 mennesker: Mestre, svende, elever, leverandører og lærere<sup>27</sup>".*

For at sikre én indgang for privatpersoner og virksomheder til voksen- og efteruddannelse blev 13 VEU-centre etableret i 2010 som et formelt samarbejde mellem de skoler, der udbyder voksen- og efteruddannelse. Som der står på VEU-centrenes fælles hjemmeside:

*"Der er kun én rigtig løsning på en god brugeroplevelse, hvor man kan blive dygtigere gennem uddannelse - nøglen hedder samarbejde og koordinering af de spændende tilbud, som der tilbydes på markedet".*

VEU-centrene har til formål at skabe et større overblik over muligheder og veje til efteruddannelse for alle, skabe sammenhæng i uddannelses tilbud til virksomhederne og sætte fokus på kompetenceudvikling i virksomhederne – på tværs af uddannelsesudbydere. For at det kan lykkes, er det nødvendigt, at virksomhederne kender og bruger VEU-centrene, og er tilfredse med de ydelser, VEU-centrene leverer.

I 2012 svarer 55% af de adspurgte virksomheder i en evaluering, at de har kendskab til VEU-centrene<sup>28</sup>. Blandt 'VEU-kenderne' svarer 53%, at de i mindre grad eller slet ikke har kendskab til, hvad VEU-centrene tilbyder.

Når det gælder virksomhedernes overblik over efteruddannelsesmuligheder for de faglærte og ufaglærte på virksomheden, svarer 66%, at VEU-centrene kun i mindre grad eller slet ikke har bidraget til at skabe dette overblik.<sup>29</sup> Det fremgår ikke af undersøgelsen, om disse svar varierer afhængigt af virksomhedernes størrelse.

På baggrund af vore interviews med MMV-virksomheder virker det imidlertid ikke sandsynligt, at virksomhederne har viden om udbydernes samarbejde i VEU-centre, fordi deres kontakter først og fremmest er virksomhedskonsulenter hos de lokale AMU-udbydere. I vores interviews med ledelsesrepræsentanter, konsulenter og undervisere fra udbydere kan vi se, at de strategisk har valgt at dedikere ressourcer til forskellige MMV-indsatser i VEU-regi – især til et fokuseret opsøgende arbejde men også til kampagner.

---

<sup>27</sup> Ibid. S. 22

<sup>28</sup> Danmarks Evalueringsinstitut: *Evaluering af VEU-centrene. Vurdering af styreform, samarbejde og resultater. 2012.*

<sup>29</sup> Danmarks Evalueringsinstitut: *Evaluering af VEU-centre. 2012. Side 93.*

## Udfordringer i samarbejdet

Uanset hvilken størrelse virksomheder samarbejdet søges indgået med, er det naturligvis vigtigt, at skolen faktisk vil det og prioriterer det, men de skal også være rustede til det.

Pernille Bottrup og Elin Jørgensen peger fx på, at en forudsætning er, at skolerne i deres egen praksis omkring videndeling og arbejdsformer internt er rustet til arbejdet<sup>30</sup>. Ifølge forfatterne er en af udfordringerne de eksisterende kulturtræk på skolerne, herunder at:

- lærerne er vant til at arbejde alene og frit kan disponere over egen forberedelsestid.
- en god lærer først og fremmest er dygtig inden for sit fag.
- udvikling af forløb tilpasset deltagernes behov, giver ekstra arbejde, kortere planlægningshorisont og anerkendes ikke.
- nogle lærere har modstand mod ændring af lærerrollen.

De faglærere, der skal indgå i det virksomhedsopsøgende arbejde, skal kunne gøre op med disse kulturtræk og påtage sig at bære to kasketter: Sælgerens og underviserens. Når faglæreren har sælgerens kasket på, skal han desuden kunne vejlede og rådgive om voksen- og efteruddannelser, der ligger uden for hans/hendes egen branche eller eget fag.

Lærernes faglighed skal således være bredere end de snævert faglige færdigheder og også omfatte blik for andres faglighed samt evne til at tænke eget fagområde sammen med andre og med deltagernes hverdag.

Skoleledelsens forståelse for og prioritering af, at den virksomhedsopsøgende medarbejder skal have de nødvendige forudsætninger for at professionalisere samarbejdet, er ifølge forfatterne helt nødvendig. Herunder er det vigtigt, at skolelederen understøtter videndeling om det opsøgende arbejde – både på egen skole og i VEU-center samarbejdet.

*"Videndeling er et centralt element i partnerskabsarbejdet. Virksomhedens kompetenceudviklingsbehov skal ses i en helhed og er derfor noget, der typisk involverer en række forskellige fagområder og dermed afdelinger og personer på skolerne. Et sådant tværgående samarbejde med systematisk videndeling i teams, i afdelingen og på tværs af afdelinger er en stor udfordring for skolerne"*<sup>31</sup>.

I et oplæg fra sekretariatet til AO-udvalget i 2010 beskriver uddannelseskonsulent Niels Erik Stahl nogle af de faktorer, der kan være i spil fra skoleledelsens side. Han peger på, at nogle AMU-udbydere af uddannelserne indenfor FKB 2752 nedprioriterer en opsøgende indsats rettet mod MMV-virksomhederne, fordi det er besværligt og ressourcekrævende, og afkastet på den korte bane er usikkert, idet

---

<sup>30</sup> Fra ydre relationer til indre linier – organisering af partnerskabsarbejdet internt på skolen. Pernille Bottrup og Elin Jørgensen, 2006 Aarhus tekniske Skole.

<sup>31</sup> Ibid.



planlægningshorisonten alt andet lige vil være længere end i de større virksomheder.<sup>32</sup> En skoleledelses vurdering kan fx være, at det opsøgende arbejde skal kunne betale sig og være rentabel for skolen på kort sigt, ellers er det ikke værd at prioritere.

*“Når AMU-udbydere retter deres opmærksomhed mere mod de store end mod de små virksomheder, skyldes det sandsynligvis både taxametersystemet og, at det er nemmere for udbydere at få kontakt med de store virksomheder fx med HR-afdelinger, som udbydere kan samarbejde med - det sparer både tid og ressourcer på opsøgende arbejde, samt giver større volumen i uddannelsesaktiviteten”.*

Det synes at være nødvendigt, at den virksomhedskonsulent eller faglærer, der skal varetage det gode samarbejde med en MMV-virksomhed, har en ret stor viden og brede kompetencer. Det kræver en strategisk og ressourcemæssig satsning fra ledelsens side. Og det kræver professionelle og samtidig enkle redskaber, der understøtter udbydernes løsning af opgaven.

Udbydernes ledelse og udvalgte medarbejdere til det virksomhedsopsøgende arbejde skal fx kunne:

- Tage udgangspunkt i allerede eksisterende netværk. Fx ved at kontakte virksomheder, som har lærlinge på skolen og virksomheder, der tidligere har deltaget i uddannelsesaktiviteter.
- Planlægge og forberede det virksomhedsopsøgende arbejde systematisk. Fx udvælge virksomhedstyper og faggrupper, planlægge virksomhedsbesøg og skabe overblik over uddannelsesstilbud.
- Kunne indgå i dialog med virksomhederne og gennem dialogen sætte sig ind i virksomhedens behov, analysere behovet og på den baggrund informere og rådgive om relevante tilbud.
- Kunne sælge varen til virksomhederne på en måde, så virksomheden oplever den opsøgende konsulent som en ressourceperson og mulig sparringspartner med viden om branchen og kompetenceudviklingsbehov.
- Gå i dialog med virksomheden om, hvem der skal inddrages i planlægningen af kompetenceudviklingen for medarbejdere, fx ledere, teamledere, tillids- og medarbejderrepræsentanter.
- Aftale med virksomheden, hvordan medarbejderne kompetenceafklares i forhold til de ønskede mål.
- Aftale med virksomheden, hvordan medarbejderne skal introduceres til uddannelsesplanerne.
- Have overblik over de forskellige økonomiske støttemuligheder for virksomheden og videregive dette på en overskuelig måde.
- Gå i dialog med virksomheden om opfølgning og brug af medarbejdernes nye kompetencer efter uddannelsen.
- Evaluere uddannelsesforløbet i samarbejde med virksomheden.

### **Virksomhedernes forventninger til samarbejde**

For uddannelsesuvante MMV-virksomheder kan uddannelsesplanlægning virke som en stor udfordring. Det er derfor afgørende, hvordan dialogen mellem udbyder og virksomheder håndterer dialog om forventninger, formidling af formål i både forretnings- og medarbejderperspektiv samt den konkrete

---

<sup>32</sup> Bilag 1.4.2: Notat om innovation og kompetenceudvikling i MMV. Udviklingsudvalg for Arbejdets Organisering. September 2010.

planlægning, forberedelse og opfølgning.

Det er vigtigt, at den enkelte virksomhed er afklaret med, hvad målet med kompetenceudviklingen er for virksomheden.

I et notat fra sekretariatet til AO-udvalget i 2010 beskriver uddannelseskonsulent Niels Erik Stahl det således:

*"Mange udbydere er for hurtigt og for konkret gået i clinch med virksomhederne ud fra den tanke, at hvis man bare er imødekommende og møder virksomhederne der, hvor de er, så kan man nok ved at "spørge ind til" hverdagens problematikker, overtale eller endog overbevise dem om, at det vil være en god idé at få nogle medarbejdere med på et eller flere kurser fra AO".*

Han peger på, at virksomhedens kompetenceudvikling ikke bliver tilstrækkeligt målrettet eller koblet til den kompetencekonsekvens, der er en følge af fremtidsprognoser for virksomhederne generelt og for de tanker, visioner og strategier, den enkelte MMV-virksomhed måtte have.

Ledere i MMV-virksomheder har ikke nødvendigvis viden om at koble forretningsudvikling med kompetenceudvikling, og skal i dialogen med udbyderen kunne se de langsigtede mål med kompetenceudvikling i relation til virksomhedens udviklingsplan. Målene i FKB 2752 er ét af midlerne til at bevæge eller udvikle virksomheden i ny retning, men ledelsen skal ønske det og se potentialet.

Endelig er et centralt spørgsmål for såvel efteruddannelsesudvalg som udbydere, i hvilket omfang udbyderens håndtering af uddannelsesstilbuddene faktisk matcher MMV-virksomhedernes behov og virkelighed, eller om de fleste uddannelser fx i FKB 2752 primært adresseres til de store virksomheder, hvor man har HR-funktioner, der bl.a. har til opgave at sikre, at kompetenceudvikling matcher ledelsens strategiske mål.

Hvis det fx er sådan, at MMV-virksomhedernes medarbejdere ikke rigtigt kan se sig selv eller deres arbejdssted i den undervisning, der bliver givet, og de eksempler, der bruges, kan det være en meget vanskelig og måske umulig opgave for medarbejderen at overføre det lærte til sin arbejdsfunktion og sin hverdag. Og uddannelsen kan i værste fald, hvor kort den end er, synes som spild af tid både for virksomheden og medarbejderen.

Der er syv temaer i FKB 2752 med i alt 44 uddannelser med en varighed fra en til fem dage, og en enkelt uddannelse på 10 dages varighed. Det kan være meget svært for virksomhederne og nok især for MMV-virksomhederne at over- og gennemskue de mange tilbud.

Fra interviewene med virksomhederne var det vores klare indtryk, at MMV-virksomhederne ønsker dialog og rådgivning live, viden om naturligt flow og progression ved sammensætning af uddannelses-mål inden for AO, materiale tilpasset MMV-virksomheders situation og behov samt viden om uddannelsesøkonomi.

Når det gælder tilgængelig information og overblik, er der dog god hjælp for MMV-virksomhederne at hente i hjemmesiden [www.amukurs.dk](http://www.amukurs.dk), hvor virksomheder og medarbejdere meget hurtigt kan få

overblik over, hvor og hvornår, de ønskede kurser afholdes.

### **Forskellige former for samarbejde**

Udbydernes samarbejde med virksomhederne kan antage forskellige former. Vi kan foreslå, at udbyderne prøver at tænke nutidig praksis og fremtid i forhold til følgende tre former for samarbejde:

- Den løst strukturerede samarbejdsform, kendetegnet ved et ad-hoc-samarbejde mellem virksomhed og uddannelsesinstitution.
- Det forpligtende samarbejde, kendetegnet ved et længerevarende samarbejde og løbende dialog om uddannelsesbehov og – indhold, ofte i samarbejde med større virksomheder men også i mindre grad med klynger af MMV-virksomheder.
- Kompetencepartnerskabet som samarbejdsform, kendetegnet ved en tæt sammenkobling mellem virksomhedens strategiske udvikling og den praksisnære kompetenceudvikling<sup>33</sup>.

Kompetencepartnerskabet er en videreudbygning af det forpligtende samarbejde. AMU-udbyderen orienterer sig her i virksomhedens strategi og fremtidsplaner og indgår i dialog om, hvordan den praksisnære kompetenceudvikling kan understøtte de strategiske indsatsområder. Partnerskabet forudsætter opbygning af tillid og længerevarende relationer mellem lærere, medarbejdere og ledelse på virksomhederne.

For virksomhederne er udfordringen at tage aktivt del i samarbejdet om kompetenceudvikling, både når det gælder behovsafklaring og brug af medarbejdernes nye kompetencer i hverdagen. Det betyder også, at der skal være klare mål for kompetenceudviklingsindsatsen, og at kompetenceudviklingen er tænkt ind i et samspil med arbejdsorganisering og den uformelle læring på arbejdspladserne.

For AMU-udbyderne er udfordringen at indgå som kvalificeret samarbejdspartner og kunne håndtere at indgå i forskellige typer samarbejdsrelationer med virksomhederne. Samtidig med, at der skal arbejdes praksisnært med læreprocesser og kompetenceudvikling, skal arbejdsmarkedsuddannelserne sikre, at deltagerne opnår anerkendte kompetencer, som de kan bruge udover virksomheden, og som har landsdækkende gyldighed.

### **Delkonklusion**

Der er ikke tvivl om, at AMU-udbydernes ledelser skal prioritere det virksomhedsopsøgende arbejde og indgåelse af samarbejder og partnerskaber, hvis samarbejdet med MMV-virksomheder rigtigt skal lykkes på den korte (drifts-)bane og den lange bane.

Hvis ikke ledelsen hos AMU-udbyderne bakker op om det opsøgende arbejde og sætter tid og ressourcer af til, at der kan udveksles erfaringer og lægges strategi for arbejdet, nedprioriterer lærere og virksomhedskonsulenter arbejdet. Det kan sagtens være, at det er en virksomhedskonsulent, der kan

---

<sup>33</sup> Floris, K.: Praksisnær kompetenceudvikling i partnerskaber. Dec., 2007.

varetage den opgave i én virksomhed, mens det i en anden virksomhed er vigtigere, at det er den faglærer, der skal undervise på uddannelsen, der er kontaktperson. Derfor skal der fra skolernes side være en strategi for det opsøgende arbejde og etablering af samarbejder. En strategi, der også involverer samarbejder med andre skoler, hvor det er nødvendigt og relevant for MMV-virksomheden.

For MMV-virksomhederne er det centralt, at de over tid kan opbygge samarbejdsrelationer til udbydere, som bygger på gensidig tillid, tilgængelighed, lydhørhed og kvalitet i viden, rådgivning og uddannelse. Hvis samarbejdsrelationen er svingende og ikke følges op, risikerer udbyderen at tabe samarbejdet med virksomheden. Det vigtigste er, at virksomhederne har tillid til, at AMU-medarbejderen har indsigt i og forståelse for netop deres situation og kompetenceudviklingsbehov. Hvis denne tillid ikke er til stede, kan der ikke opnås et samarbejde.

For at virksomhedernes samlede kompetencebehov kan tilgodeses, er det nødvendigt, at den opsøgende medarbejder har de nødvendige forudsætninger både på det faglige område og på et organisatorisk niveau og kan rådgive virksomhedernes ledelse og SU om uddannelsesplaner og -planlægning.

Det direkte opsøgende arbejde bør suppleres med oplysninger om relevante informationssider fx amukurs.dk, åbent-hus-arrangementer, netværkspleje, markedsføring og gode kursuskataloger, så MMV-virksomhederne bliver informeret bredt.

Det er en udfordring for AMU-udbyderen at tage rollen som kompetencerådgiver for de forskellige MMV-virksomheder. Det indebærer blandt andet at kunne spørge kvalificeret ind til virksomheden i den indledende dialog og dernæst at vurdere, hvilke af de mange uddannelser indenfor FKB 2752, der bedst honorerer ønsker og behov. Det er et konkret arbejde at sammensætte præcis den uddannelsespakke på tværs af temaer, som matcher virksomhedens virkelighed og behov, og ikke mindst at sikre, at der er naturligt flow og progression i uddannelsespakken. Det kunne være en hjælp for den enkelte udbyder, hvis der var eksempler på sådanne uddannelsespakker for MMV-virksomheder.

Man kan fx forestille sig, at AO-udvalget centralt kan give en målrettet vejledning med eksempler på anvendte og anvendelige sammensætninger af uddannelsesmål, der passer godt til MMV-virksomheder, en slags light-pakker, som den opsøgende AMU-medarbejder kan have med til MMV-virksomhederne – som et redskab i rådgivningen om, hvordan den nuværende oversigt med 45 uddannelser, kan bruges aktivt og tilpasset MMV-virksomheden.

Selv om uddannelsernes målbeskrivelser sandsynligvis passer til de fleste virksomheder – store som små – bør både indhold og materialer udvikles, så det passer til MMV-virksomhedernes behov. Målet for et sådant udviklingsarbejde er at gøre eksisterende uddannelser mere relevante for MMV-virksomheder, ved at eksempler og indhold i et forløb kan bruges af den virksomhedsopsøgende medarbejder som konkret inspirationsmateriale i den indledende dialog med MMV-virksomheden.

## Didaktiske og pædagogiske overvejelser

Der sker løbende intern læring i MMV-virksomhederne. Det sker fx både, når medarbejderne løser problemer og finder nye måder at gøre tingene på, og når virksomheden sætter scenen for at give ny viden videre, fx når leverandøren af et anlæg er på matriklen for at instruere medarbejdere i brugen af anlægget eller leverer instruktionen via en hotline-funktion.

I dette afsnit har vi fokus på, hvordan offentlig efteruddannelse i AMU inden for Arbejdets organisering afstemmes med praksis i MMV-virksomhedernes hverdag – og kan bidrage med nye kompetencer, som understøtter innovationen i strategiplanen og hverdagen på MMV-virksomheder.

For at opnå størst mulig effekt af den formaliserede efteruddannelse, er det helt centralt at styrke samspillet mellem praksis i hverdagen og uddannelsen. Når den praksisnære kompetenceudvikling fungerer bedst, er det fordi, det bygger på et velfungerende samarbejde eller partnerskab mellem virksomhed og uddannelsessted. Udfordringen er at få dette til at virke optimalt, når det gælder de MMV-virksomheder, hvor traditionen for samarbejde generelt er spinkelt.

Der er i forskellige udviklingsprojekter givet gode bud på, hvad der er centralt for at få den optimale læringseffekt gennem et fokus på før, under og efter et givent efteruddannelsesforløb. Lad os i første omgang se på, hvad der med god mening kan udtrages som centrale punkter i et rådgivnings- og uddannelsesforløb over for MMV-virksomheden.<sup>34</sup>

### Før uddannelsesstart

Det er vigtigt for såvel virksomheden som for den enkelte medarbejder at kunne se mål og mening med indsatsen. Det skal derfor i partnerskabet stå tydeligt, hvad målet med efteruddannelsesindsatsen er.

Det er afsættet for, at ledelsen kan formidle mening, idé og nytteværdi over for medarbejderne (meningstilskrivelse). Drifts- og linjeledere skal desuden kunne se deres egen rolle i at anvende og følge op på deltagerens viden fra efteruddannelsen. En nyttig øvelse kan her være forud for efteruddannelsen, at nærmeste leder og medarbejder(-e) drøfter de personlige og afdelingsbaserede interesser for uddannelsesforløbet.

Her er det helt centralt, som også nævnt tidligere, at udbyderen tænker den indledende proces professionelt igennem – fra etableringen af den første kontakt til den kvalificerede og kvalificerende dialog mellem udbyder og virksomhed og til sikring af smidige og effektive procedurer om tilmelding og uddannelsesgodtgørelse.

---

<sup>34</sup> Floris, K.: Praksisnær kompetenceudvikling i partnerskab - med inspiration fra bl.a. R. Buckley og J. Caple (2000): The theory and practice of training. Kogan Page. 4. udgave.

Er uddannelsen aftalt, er det vigtigt, at underviseren får både indgående og relevant viden om virksomheden og deltagerne, viden om kritiske situationer og cases og har en aftale med ledelsen og mellemlederne om, hvordan de vil følge op under og efter uddannelsesforløbet.

De centrale spørgsmål i fasen før uddannelsesstart er fx:

- Hvilke strategiske overvejelser gør ledelsen på skolerne sig om en professionel kontakt til og samarbejde med MMV-virksomhederne? Hvilke modeller er der høstet erfaringer med? Er der samlet op på disse erfaringer? Bruger skolen at lade virksomheden betale for tompladser? Er der praksis for at henvise til andre udbydere, hvis der ikke er tilstrækkeligt antal deltagere på et givent hold? Hvilke muligheder i lovgivning og rammebetingelser er særligt vigtige at bruge for at adressere MMV-virksomhederne?
- Hvilke værktøjer er vigtige, for at skolens ledelse, administration og undervisere kan rådgive og servicere MMV-virksomhederne i lokalområdet?
- Hvad gør virksomhedskonsulenten og/eller faglæreren sig af tanker med hensyn til at hente viden ind fra virksomhed og deltagere, som kan nyttiggøres i uddannelsesforløbet?
- Hvordan orienterer MMV-virksomhederne sig i FKB 2752? Hvad bruger de typisk i en startpakke? Hvordan rådgiver virksomhedskonsulenten eller faglæreren om sammensætning og progression i en startpakke? Hvilke kombinationer i uddannelsespakker har skolerne tidligere arbejdet med?

## **Under uddannelsen**

Her er vi inde i uddannelsesforløbet og har fokus på de metoder og tilgange, som sikrer, at deltagerne fra MMV-virksomhederne kan bruge det lærte i hverdagen.

Der er forskel på, om MMV-virksomheden vælger at stille med et helt hold, eller holdet er sammensat af deltagere fra flere MMV-virksomheder. Ved den sidste model er det en større udfordring at tilrettelægge brede og samlende opgaver i undervisningen, som deltagerne samtidig oplever som nyttige i hver deres konkrete virksomhedssammenhæng.

En vigtig didaktisk overvejelse er her også, hvor undervisningen skal finde sted – i en af virksomhederne, på skolen eller som en kombination.

En anden central overvejelse er, hvorvidt uddannelsen skal foregå samlet – eller tilrettelægges som et splitforløb. At arbejde med modellen med modulopbygget splitforløb giver en mulighed for, efter aftale med ledelsen, at indlægge aftalt tid til hjemmeøvelser. Hjemmeøvelserne kan antage flere former fx observationer i eget team, jobvisit hos kollega i anden afdeling eller på en anden vagt, projektgruppearbejde om en given opgave. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at hjemmeøvelser i mellemperioden ikke udgør en tilskudsberettiget del af arbejdsmarkedsuddannelserne.

I det følgende er en række ideer til det at relatere undervisning til deltagerpraksis – også på hold, hvor der er deltagere fra flere MMV-virksomheder. Metoderne skal varieres i forhold til længden af uddannelsen.

Ud fra uddannelsens mål og de mål, der måtte være stillet op fra virksomhedens ledelse eller afdelingsledelse, kan det være en fordel, at de enkelte deltagere allerede i starten af uddannelsen noterer to eller tre personlige mål med deltagelse – og ved slutningen giver disse mål en eftertanke og noterer, hvad han/hun især har lært fra de personlige mål og kan bruge i hverdagen.

For at fremme de enkelte deltageres bevidsthed om nytte og anvendelse af ny viden kan det også være en god idé at bruge en lærings-logbog under uddannelsen, fx som den logbog, EUC Nord bruger, 'Hvad har du lært i dag?'. For at fremme at deltagerne fastholder viden og husker at bruge det lærte på jobbet, kan det være en idé at udarbejde en 'job-aid' – et redskab, som præsenteres under uddannelsen til opmærksomhedspunkter og øvelser.

At bringe autentiske problemstillinger og cases fra deltagernes hverdag i spil er også med til, at den enkelte kommer fra handlingskultur (reflection-in-action) til at reflektere over situationer og hændelser fra hverdagen (reflection-on-action), og til at deltagerne kan lære af hinandens refleksioner – evt. give feedback til hinanden. Tilsvarende kan det være godt at bruge tænkte cases og øvelser, så deltagerne kan forholde sig til, hvordan de vil bruge ny viden og læring fra uddannelsen i forskellige situationer, også hvor der kan være modstand, forhindringer og udfordringer (Reflection-for-action).

Case-tilgangen kan også bruges til at træne perspektiv- og rolleskift, fx ved en uddannelse i forretningsforståelse. Det kan være dilemmaøvelser, hvor deltagere udfordres ud fra en kollega- eller ledelsesvinkel.

At inddrage ledelsesrepræsentanter på forskellig vis er også med til at give anerkendelse og status til efteruddannelsesinitiativet – og at give deltagerne en oplevelse af, at det nytter at udvikle sig på jobbet. Ledelsesrepræsentanterne kan være med til at motivere og formidle mening med uddannelsen kort før uddannelsesstart eller som del af uddannelsesstarten, eller de kan være med til slut i uddannelsen og fx høre præsentationer og give feedback. Ledelsesrepræsentanterne kan også inddrages som ressourcepersoner undervejs, så deltagerne ved hjemmeopgaver kan henvende sig med spørgsmål, fx om udredning af kvalitetsmål, forretningsprincipper o.a..

De centrale spørgsmål under uddannelsen er fx:

- Hvilke erfaringer har ledelse og konsulenter/undervisere gjort med hensyn til undervisning i virksomhedens lokaler, undervisning i skolens lokaler – eller kombinationer af skolebaseret undervisning og forlagt undervisning? Hvordan kan disse erfaringer bruges til at udvikle forskellige modeller?
- Hvilke erfaringer er høstet med hensyn til tilrettelæggelse som samlet forløb eller modulopbygget 'split'-forløb? Hvad efterspørger MMV-virksomhederne? Hvad virker bedst?
- Hvordan arbejdes med mål, motivation og mening – over for MMV-virksomheden og over for medarbejderen/deltageren?
- Hvad er særlige MMV-perspektiver til undervisningsindhold inden for de valgte uddannelsesmål?

- Hvilke metoder bringes i brug for at få deltagerne til at reflektere over situationer og hændelser i hverdagen (reflection-on-action) – og til at reflektere over, hvordan den enkelte kan løse problemer på en ny måde fremadrettet (reflection-for-action)?
- Hvilken rolle ser I, at virksomhedens ledelse, tillidsrepræsentant og andre nøglepersoner kan spille – under uddannelsen og evt. i forbindelse med hjemmeopgaver ved splitforløb?

### **Efter uddannelsen**

I efter-fasen handler det om opfølgning. Her kan det fx handle om at invitere til og iscenesætte en form for kollegial coaching, et såkaldt 'Buddy-system'. Her kan de deltagere, der er kolleger på samme MMV-virksomhed, arbejde med efter-læringen og give hinanden gensidig støtte og gode råd.

Hvor det er muligt, er det også en god idé, at virksomheden har indlagt en samtale mellem medarbejder og nærmeste leder om, hvad medarbejderen har fået ud af uddannelsen og nu skal have fokus på i jobbet, i teamet og på virksomheden.

Det kan også være en del af aftalen, at virksomhedskonsulent og faglæreren kommer ud på virksomheden to måneder efter uddannelsens afslutning for at følge op på øvelser – og tage en drøftelse af om den ny viden anvendes, eller der er barrierer for at få den ny viden i spil. Opfølgende øvelser kan også være, at deltagerne formidler det lærte til kolleger – via et kort oplæg på et team- eller afdelingsmøde, et kort indlæg i personalebladet, o.a..

Endelig kan der også tænkes pædagogisk i systematiske reminders – fx via mails eller SMS, så deltagerne fx en gang om ugen de første seks uger efter uddannelsen får en lille reminder om at lave en let øvelse.

De centrale spørgsmål i opfølgningen er fx:

- Hvordan er praksis i dag med opfølgning over for de MMV-virksomheder, skolen har samarbejdet med? Hvad virker godt? Hvad kan virke endnu bedre?
- Hvordan kan aftalen med MMV-virksomheden være med til at fremme, at virksomhedens mellemledere og andre på virksomheden giver plads til og motiverer til at omsætte deltagernes nye viden?
- Hvordan ser I en optimal model for en samlet pakke med udvikling, gennemførelse og opfølgning over for den enkelte MMV-virksomhed? Hvad kan gennemføres inden for lovgivningen – og hvilke særlige muligheder kan I gøre brug af over for MMV-virksomheder? Hvilke professionelle serviceydelser omkring uddannelsen kan skolen tilbyde som IDV?

### **Delkonklusion**

Udbydere af AMU har strategiske såvel som helt konkrete udfordringer i forhold til at levere uddannelser til mindre og mellemstore virksomheder – generelt og specifikt i forhold til FKB2752.



I den indledende deskresearch så vi, at det er de store virksomheder med over 100 ansatte, der bruger AMU-uddannelser aktivt. Er du på en virksomhed med under 50 ansatte, har efteruddannelse i AMU-regi svært ved at presse sig ind i en hverdag med drift, hvor 'butikken skal køre'.

Der er MMV-virksomheder, hvor ledelsen gerne vil kompetenceudvikling – men mangler redskaber til at arbejde med kompetenceudviklingsprocesser internt og holder sig tilbage for at bruge AMU-tilbud, fordi det er svært at overskue tilbuddene på.

I dette sidste kapitel forsøger vi at beskrive nogle generelle didaktiske og pædagogiske udviklings-temaer og spørgsmål, der kan medvirke til at synliggøre AMU-udbyderen som en kompetencepartner for MMV-virksomheden.

Vi har især fokus på idéer og øvelser, der kan gøre læring nærværende og anvendelig for medarbejderne på MMV-virksomheder. Individuel læring er ingen garanti for, at den enkeltes nye viden sætter sig i organisationen som organisatorisk læring. Til gengæld er udvikling og læring i organisationen afhængig af, at der sker individuel læring. Derfor vil vi også her pege på nødvendigheden af at sætte den organisatoriske scene for efteruddannelsen, så praksis på jobbet og i virksomheden og efteruddannelse har mulighed for at spille godt sammen.

Det er vigtigt, at AMU-udbyderen kender MMV-virksomhederne og afklarer tid og ressourcer til pleje og udvikling af relationer til udvalgte virksomheder i området. Øvelsen med at skabe tillid og respekt til uddannelsesudbyderen er en proces, der opbygges over tid mellem udbyder og virksomhed. For at bevæge sig fra adhoc-samarbejder og -projekter til et bæredygtigt og perspektivrigt samarbejde, er det vigtigt, at ledelsen hos udbyderen prioriterer målrettet kundepleje og brug af enkle og anvendelige redskaber over for MMV-virksomhederne.

Er kontakten til MMV-virksomheden taget og aftalen indgået, handler det derefter om at levere kvalitet i forløbet før, under og efter for at kunne fastholde rollen som kompetencepartner for den enkelte MMV-virksomhed - og kompetencecenter for MMV-virksomheder i lokalområdet.

De vedlagte undervisermanualer er eksempler på, hvordan de her udvalgte fire uddannelsesmål kan udfoldes – med MMV-virksomheder og deres medarbejdere for øje. Her går vi tættere på det enkelte uddannelsesmål – og på samarbejde, didaktiske overvejelser og eksempler og erfaringer fra gennemførte forløb indenfor uddannelsesmålet. Idéen med manualerne er at inspirere andre faglærere, der arbejder eller gerne vil arbejde med disse uddannelsesmål. Som sådan er manualerne et af redskaberne til at gøre en særlig og målrettet indsats overfor MMV-virksomhederne.

## Anvendte kilder

BAI: Dialog med små og mellemstore virksomheder om kompetenceudvikling. April 2008.

Bauer, Conny: Evaluering af projekt 'Morgendagens praksis'.

Behovsanalyse i mindre erhvervsvirksomheder inden for industri, håndværk og service 2006-2007. Metalindustriens uddannelsesudvalg. Industriens Fællesudvalg for erhvervs- og arbejdsmarkedsuddannelser. (Deltagende skoler: Vitus Bering Danmark, Selandia-CEU og EUC-Lillebælt)

Bottrup og Jørgensen, Århus Tekniske skole: Fra ydre relationer til indre linier – organisering af partnerskabsarbejdet internt på skolen. 2006

Cesfo, Syddansk Universitet: Forskning i MMV-virksomheder.

Danmarks Evalueringsinstitut: Evaluering af VEU-centrene. Vurdering af styreform, samarbejde og resultater. 2012.

Danmarks Evalueringsinstitut: Virksomheders brug og vurdering af AMU – status i 2011 og udviklingen siden 2007. 2011.

Floris, K.: Praksisnær kompetenceudvikling i partnerskaber. Dec. 2007.

Gøbel, P. og K. Floris: Morgendagens praksis – læringshistorier fra mindre og mellemstore virksomheder. 2007

Larsen, Niels m.fl.: Når kompetenceudvikling får uddannelsesplanlægning til at gå fra koncepterne. NCK. 2010

Lassen, Morten og Anja Viegh Jørgensen, CARMA, Aalborg Universitet: Kompetenceudvikling i virksomheder med særligt fokus på kortuddannedes opkvalificering. Litteraturstudium. København 2009. NCK

Lassen, m.fl., CARMA og New Insight: AMU i nye klæder – om implementering. 2005.

Ledelse i Dag, nr. 60. Marts 2005: Fem år med LOK's forskningsprogram. Præsentation af forskningsresultater i artikler.

Melin, L. og Olav R. Spilling: Evaluering af forskningsprogrammet 'Ledelse – Organisation – Kompetence (LOK). 2006

NCK: Metoder og redskaber til systematisk kompetenceudvikling. 2012

Larsen, Niels (Nationalt Videncenter for Realkompetencevurderinger), Pedersen Steen Høyrup (Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet) og Morten Lassen (Aalborg Universitet): Når kompetenceudvikling får uddannelsesplanlægning til at gå fra koncepterne. NCK. Temahæfte 4. november 2010.

REG LAB: Fremtidens Industri i Danmark. September 2012.

SkanKomp: Samarbejdsprojekt mellem Danmark, Sverige og Norge (36 partnere)

Stahl, Niels-Erik: Notat om innovation og kompetenceudvikling i MMV. Udviklingsudvalg for Arbejdets Organisering. 2010.

Teknologisk Institut og Jysk Analyse for Region Midtjylland: Små virksomheder efteruddanner mindst. September 2009.

Trepartsudvalget: Livslang uddannelse og opkvalificering for alle på arbejdsmarkedet fra Trepartsudvalget. Bind 2. Kortlægning og analyser. 2006.

Voxted, Søren og Kristensen: Innovation. Medarbejder og bruger. Hans Reitzels Forlag. 2009.