

# Analyse af behov for fremtidigt udbud af efteruddannelse på motorcykelområdet

2013

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>Forord</b>	<b>4</b>
<b>1. Sammenfatning og anbefalinger</b>	<b>6</b>
<b>2. Generelle udviklingstendenser inden for branchen</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Virksomhedsstrukturen inden for branchen</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Ansatte inden for branchen</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Dominerende jobprofiler inden for branchen</b>	<b>12</b>
<b>2.4 Teknologianvendelsen inden for branchen</b>	<b>12</b>
<b>2.5 Delkonklusion</b>	<b>13</b>
<b>3. Udviklingstendensen på virksomhedsplan</b>	<b>14</b>
<b>3.1 En klart dominerende produktionslogik</b>	<b>14</b>
<b>3.2 En tydelig satsning på rutinebaserede handlinger</b>	<b>15</b>
<b>3.3 Viden, som ligger implicit i den daglige opgaveløsning</b>	<b>15</b>
<b>3.4 En veldefineret opgaveløsning</b>	<b>16</b>
<b>3.5 Delkonklusion</b>	<b>16</b>
<b>4. Faktorer af betydning for branchens efteruddannelsesbehov</b>	<b>18</b>
<b>4.1 Begrænsende faktorer</b>	<b>18</b>
<b>4.2 Stimulerende faktorer</b>	<b>21</b>
<b>4.3 Delkonklusion</b>	<b>22</b>
<b>5. Kompetencebehov, opdelt på medarbejdergrupper</b>	<b>23</b>
<b>5.1 Ufaglært/tillært medarbejdergruppe</b>	<b>24</b>
<b>5.2 Faglært medarbejdergruppe</b>	<b>24</b>
<b>5.3 Ejerledere</b>	<b>25</b>
<b>5.4 Delkonklusion</b>	<b>25</b>
<b>6. Forslag til efteruddannelse</b>	<b>26</b>
<b>6.1 Ufaglært/tillært medarbejdergruppe (uden MC-VPA)</b>	<b>26</b>
<b>6.2 Ufaglært/tillært medarbejdergruppe (med MC-VPA)</b>	<b>28</b>
<b>6.3 Faglært målgruppe</b>	<b>29</b>
<b>6.4 Ejerledere</b>	<b>29</b>
<b>6.5 Delkonklusion</b>	<b>31</b>

<b>7. Samlet konklusion</b>	<b>31</b>
<b>8. Anvendt metode</b>	<b>34</b>
<b>8.1 Indsamling af skriftlige dokumentationsmaterialer</b>	<b>34</b>
<b>8.2 Gennemførelse af interviews</b>	<b>35</b>
<b>8.3 Bearbejdning af data</b>	<b>35</b>
<b>Bilag – Forslag til en prioriteret indsats fra skole</b>	<b>37</b>

## Forord

Dette notat indeholder resultatet af en kortlægning af det fremtidige efteruddannelsesbehov på motorcykelområdet.

Kortlægningen er gennemført på initiativ af Metalindustriens uddannelsesudvalg (IU) og med økonomisk støtte fra Ministeriet for Børn og Undervisning.

Formålet med kortlægningen har været at dokumentere det fremtidige efteruddannelsesbehov på motorcykelområdet - og på denne baggrund videre vurdere mulighederne for at honorere dette efteruddannelsesbehov i primært arbejdsmarkedsuddannelsesregi (AMU).

Mere konkret er der i kortlægningen opereret med følgende delmål:

- For det første at kortlægge efteruddannelsesbehovet inden for motorcykelområdet med inddragelse af: (a) relevante brancheanalyser; (b) undervisere med erfaring på området; (c) virksomheds- og brugerrepræsentanter – samt (d) repræsentanter fra brancheorganisationer.
- For det andet at skitsere et relevant, fremtidigt efteruddannelsesudbud på motorcykelområdet; om muligt udbudt i AMU-regi. Og hvor der med dette udbud dels tages hensyn til tidligere uddannelseserfaringer på området og dels til den potentielle brugergruppes fremtidige kompetencebehov.

I kortlægningen fokuseres alene på salgs- og reparationsleddet inden for branchen. Og inden for denne del af motorcykelbranchen primært fokus på branchens små og mellemstore virksomheder, idet disse virksomheder udgør langt den største andel af branchens virksomheder. Derfor bliver rammebetingelser og udviklingstendenser specifikt i forhold til dette virksomhedssegment også helt afgørende for det efteruddannelsesudbud, som skolesiden fremadrettet skal tilbyde branchen.

Notatet er opbygget med følgende hovedafsnit:

- Afsnit 1:** Sammenfatning og anbefalinger
- Afsnit 2:** Skitserer generelle udviklingstendenser inden for motorcykelbranchen, som vurderes at være af direkte betydning for branchens efteruddannelsesbehov.
- Afsnit 3:** Præsenterer udviklingstendenser på det konkrete virksomhedsplan, som ligeledes vurderes at være bestemmende for et sådant efteruddannelsesbehov.
- Afsnit 4:** Skitserer opsummerende de faktorer af henholdsvis begrænsende og stimulerende karakter, som samlet vurderes at have direkte indflydelse på branchens efteruddannelsesbehov.
- Afsnit 5:** Skitserer en række kompetencebehov, opdelt på de centrale medarbejdergrupper inden for motorcykelbranchen, således som disse kompetencebehov lader sig bestemme på grundlag af de generelle udviklingstendenser inden for branchen.
- Afsnit 6:** Præsenterer en model for, hvordan motorcykelbranchens kompetencebehov kunne realiseres inden for rammerne af det eksisterende efteruddannelsesudbud.
- Afsnit 7:** En samlet konklusion af hele analysen.

**Afsnit 8:** Præsenterer et forslag til en prioriteret indsats for skolesiden med henblik på at kunne realisere det forslåede efteruddannelsesudbud på motorcykelområdet.

**Bilag:** Som bilag vedlægges forfatterens forslag til en projektplan, som vil kunne anvendes af skolesiden i forhold til fremadrettet at honorere det kortlagte efteruddannelsesbehov på motorcykelområdet.<sup>1</sup>

Kortlægningen er gennemført i perioden marts - juni 2013 af Jan F. Hansen fra konsulentfirmaet Practicum.

Indledningsvis vil kortlægningens forfatter gerne takke de mange skole-, virksomheds- og brancherepræsentanter, der velvilligt har stillet tid samt viden til rådighed for kortlægningens gennemførelse.

Juni 2013

---

<sup>1</sup> Forslaget er en selvstændig refleksion udarbejdet af den eksterne konsulent, Jan F. Hansen, som har udarbejdet analysen. Metalindustriens uddannelsesudvalg har således ikke forholdt sig til eller bearbejdet forslaget.

## 1. Sammenfatning og anbefalinger

Dette notat indeholder resultatet af en kortlægning af det fremtidige efteruddannelsesbehov på motorcykelområdet.

Kortlægningen er gennemført på initiativ af Metalindustriens uddannelsesudvalg (IU) og med økonomisk støtte fra Ministeriet for Børn og Undervisning.

Formålet med kortlægningen har været at dokumentere det overordnede efteruddannelsesbehov på motorcykelområdet - og på denne baggrund videre vurdere mulighederne for at honorere dette efteruddannelsesbehov i primært AMU-regi.

### Overordnet konklusion for motorcykelbranchens fremadrettede kompetencebehov:

- Motorcykelbranchen er strukturelt kendetegnet ved at være domineret af mindre og helt små virksomheder. Denne virksomhedsstruktur vurderes at udgøre en meget alvorlig barriere i forhold til at gennemføre en systematisk efteruddannelsesindsats inden for branchen. Konkret handler det ikke mindst om en svag ledelsesmæssig og strategisk fundering.
- Yderligere er branchen kraftig påvirket af en negativ konjunkturudvikling som følge af Finanskrisen, hvilket har givet sig udslag i et kraftigt fald i antallet af virksomheder og beskæftigede inden for branchen de seneste ca. 5 år. Ifølge branchen, er det tillige de nye MC-kørekortregler fra januar 2013, der er en medvirkende årsag hertil.
- De ansatte inden for motorcykelbranchen kan grundlæggende opdeles i tre større grupper. Dels en gruppe med enten en faglig grunduddannelse inden for et beslægtet fagområde eller en baggrund som ufaglært. Dels en gruppe af medarbejdere med en relativ ny erhvervsuddannelse på motorcykelområdet. Og dels en gruppe af ejerledere. Alle tre grupper vurderes umiddelbart at være vanskelige at motivere til AMU-efteruddannelse.
- Jobprofilerne på motorcykelområdet er under opbrydning. Således spores en tendens til, at den tidligere skarpe opdeling mellem værksted, salg og administration/ledelse er under opløsning. Dette foranlediger også en udvikling mod bredere kompetencebehov.
- Den tillærte/ufaglærte medarbejder inden for branchen har primært brug for en afklaring og meritering af realkompetencer – samt for en faglig kvalificering, der gør det muligt kvalificeret at løfte de basale arbejdsopgaver i dagligdagen. Videre har denne medarbejdergruppe behov for en styrket kompetence i forhold til at kunne arbejde tværfagligt; mellem reparation, salg og administration.
- Den faglærte medarbejder inden for branchen har først og fremmest brug for en løbende faglig opkvalificering, der knytter sig til produktudviklingen inden for branchen. Videre har denne medarbejdergruppe behov for kompetencer i forhold til at kunne støtte kollegaers kvalificering; eksempelvis via sidemandsoplæring. Og endelig har den faglærte medarbejder – i lighed med den ufaglærte/tillærte medarbejder – behov for en styrket kompetence til kunne arbejde på tværs af reparation, salg og administration.

- Gruppen af ejerledere har primært brug for konkrete redskaber i forhold til at lede en mindre virksomheder; herunder redskaber, som understøtter medarbejdergruppens kompetenceudvikling.

Overordnet konklusion hvad angår mulighederne for – primært i regi af AMU – fremadrettet at honorere motorcykelbranchens kompetencebehov – skitseret i forhold til de 3 forskellige målgrupper tillærte/ufaglærte, faglærte og ejerledere:

- I forhold til den **tillærte/ufaglærte** målgruppe foreslås følgende:
  - At der i AMU-regi udbydes en kompetencepakke, som tilnærmelsesvis matcher den kvalificering, som hidtil er sket via "Motorcykel Virksomheds Praksis Administrator".<sup>2</sup>
  - En fremadrettet efteruddannelsesindsats der fokuserer på at supplere den kvalificering, der allerede er sket via MC-VPA uddannelsen; og at denne opkvalificering sker via kompetencepakker udbudt i AMU-regi. Med sådanne kompetencepakker vurderes det at være muligt at honorere de brede og sammensatte kompetencebehov, der opstår i forbindelse med, at jobområder knyttet til reparation, salg og service i højere grad glider sammen.
  - At der – også via AMU-mål – fra skoleside sker en opkvalificering af branchens brug af sidemandsoplæring som en helt afgørende kvalificeringsform.
  - At denne målgruppe tilbydes en realkompetencevurdering – eksempelvis i tilknytning til en udbudt kompetencepakke – hvor der sker en præcisering og akkreditering af kompetencer opnået via en arbejdspraksis.
- I forhold til den **faglærte** målgruppe foreslås følgende:
  - At denne medarbejdergruppe - via AMU - tilbydes efteruddannelse inden for specifikke fagområder, som relaterer sig til de seneste års produktudvikling inden for motorcykelbranchen.
  - At gruppen tilbydes efteruddannelse i AMU-regi inden for områderne salg, service og administration.
  - At medarbejdergruppen kvalificeres – ligeledes via AMU - i forhold til metodisk at kunne praktisere en sidemandsoplæring.
- I forhold til gruppen af **ejerledere** foreslås følgende:
  - At der fra skoleside tages initiativ til en generel information, fx via skolernes hjemmesider, omkring muligheder for medarbejdernes opkvalificering via AMU-uddannelser.
  - At gruppen tilbydes en kvalificering – i AMU-regi – med fokus på styring og ledelse af en mindre virksomhed (uden for AMU-regi er MC-VPA'en et eksempel herpå).

---

<sup>2</sup> En § 15 individuelt tilrettelagt erhvervsuddannelse udbudt af Center for erhvervsrettede uddannelser Lolland-Falster. I rapporten benævnt MC-VPA uddannelse. Uddannelsen er udarbejdet i et samarbejde mellem CELF og MFF.

- At der fra skoleside tilbydes efteruddannelser – i AMU-regi, hvor der er fokus på ledelsesmæssigt at styrke en medarbejderudvikling.

Skolerne peger på, at en række forudsætninger for at gennemføre en sådan målrettet AMU-efteruddannelsesindsats på motorcykelområdet er uklare. En afklaring af disse rammer og muligheder vurderes således at udgøre en grundlæggende forudsætning for, at det for alle skolerne vil være muligt at iværksætte en bæredygtig efteruddannelsesindsats inden for branchen, som rækker ud over gevinsten af en kortvarig og fokuseret kampagneindsats. Det handler her primært om, at der fra skoleside anlægges et nationalt perspektiv på udbud af efteruddannelsesaktiviteter med et styrket skolesamarbejde omkring planlægning og gennemførelse af fremtidige efteruddannelsesaktiviteter inden for motorcykelbranchen.

Et vigtigt element i et sådant styrket skolesamarbejde vil ikke mindst ligge i et mere koordineret virksomhedsopsøgende arbejde, hvor såvel motorcykelbranchen generelt som den enkelte virksomhed inden for branchen løbende orienteres om mulighederne for efteruddannelse i AMU-regi og for skolernes konkrete tilbud inden for AMU-rammen.



## 2. Generelle udviklingstendenser inden for branchen

I det følgende skitseres de generelle tendenser inden for motorcykelbranchen, der vurderes at være af afgørende betydning for udviklingen i branchens efteruddannelsesbehov. Afsnittet bygger primært på pointer fremhævet af de interviewede respondenter – suppleret af konklusioner fra det inddragede, skriftlige baggrundsmateriale.

I forbindelse med udarbejdelsen af dette afsnit er der taget afsæt i en tillempet udgave af H.J. Leavitts strukturmodel<sup>3</sup>. Denne model har således været bestemmende for afsnittets opbygning og indholdsmæssige fokus.

### 2.1 Virksomhedsstrukturen inden for branchen

De indsamlede data peger entydigt på, at den dominerende virksomhedsstruktur inden for motorcykelbranchen også har en helt afgørende betydning for branchens efteruddannelsesbehov. Konkret kan der i den forbindelse peges på følgende afgørende faktorer:

- Motorcykelområdet er i meget høj grad præget af mindre virksomheder, i størrelsesordenen 1 til 5 medarbejdere<sup>4</sup>. I lighed med andre brancher, tilsvarende domineret af små og mellemstore virksomheder, vurderes virksomhederne inden for motorcykelbranchen at være konfronteret af en række udfordringer, idet det handler om at prioritere efteruddannelse. Ikke mindst fra skoleside vurderer man, at disse udfordringer gør det meget vanskeligt at arbejde med efteruddannelse som en strategisk ressource; såvel for virksomhederne selv som for samarbejdende skoler.

I den forbindelse fremhæves specifikt:

- Generelt en kort planlægningshorisont, hvor det er de daglige opgaver, som i høj grad sætter dagsordenen, og dermed også er rammesættende for mere langsigtede udviklingsmuligheder. Såvel skole- som virksomhedsrepræsentanter fremhæver, at virksomhedernes fokus ligger på den primære drift og kun i mindre omfang på de udviklingsinitiativer, som skal sikre virksomhedens fremadrettede overlevelse og vækst.
- Generelt få ressourcer i forhold til at udøve egentlig ledelse. Typisk er der her tale om ejerledede virksomheder, hvor virksomhedslederen går med i den daglige drift på lige vilkår med de øvrige medarbejdere. De interviewede virksomheder peger selv på, at den del af ledelsesopgaven, der handler om andet og mere end opgaveprioritering og

---

<sup>3</sup> Jf. også afsnittet "Anvendt metode"; p. 36.

<sup>4</sup> Der findes i Danmark ca. 450 til 500 registrerede virksomheder inden for motorcykelområdet. Heraf er de ca. 125 aktive – og i efteruddannelsesmæssigt øjemed, interessante virksomheder – dvs. de har forretninger tilknyttet et værksted, som har mulighed for lærlingeindtag. Disse virksomheder beskæftiger – ifølge en vurdering af Motorcykel Forhandlerforeningen (MFF) – i gennemsnit 2 til 3 medarbejdere.

opgavefordeling - og som er af mere strategisk karakter – er det meget vanskeligt at prioritere, alene grundet manglende tid.

- Kun en meget svag tradition for at formulere operationelle mål for virksomhedens udvikling. Især skolesiden peger på, at virksomhederne mangler mål, som på én gang kan være retningsgivende for medarbejdergruppens kompetenceudvikling - og som samtidig gør det muligt løbende at foretage en systematisk resultatvurdering.
- Reelt meget begrænset volumen i forhold til at sende medarbejdere på efteruddannelse. Alle de interviewede parter fremhæver, at på grund af den negative konjunkturudvikling inden for de seneste år har de fleste virksomheder inden for branchen reduceret i antallet af medarbejdere, så det akkurat lige er muligt at løse de daglige arbejdsopgaver.<sup>5</sup> Derved bliver det også relativt sværere at undvære personale til efteruddannelse, selv i kortere perioder. Det foreliggende statistiske materiale peger således på, at der i de senere år har været en ret begrænset AMU-aktivitet inden for motorcykelområdet.
- En betydelig andel af virksomhederne inden for motorcykelområdet har ikke entydigt fokus på salg og reparation af motorcykler, men arbejder også med knallerter, el-cykler og traditionelle cykler<sup>6</sup>. Områderne betragtes klart som beslægtede, hvilket også afspejles af skolernes uddannelsesstruktur og uddannelsesudbud. Men samtidig peges der fra skoleside på, at denne faglige bredde kan gøre det vanskeligt for virksomhederne målrettet at fokusere på udviklingen inden for motorcykelområdet. Og dermed også at prioritere en tilsvarende målrettet og løbende opkvalificering af medarbejdergruppen.
- Skolerne nævner, at en del virksomheder inden for branchen er autoriserede i forhold til at forhandle og servicere bestemte motorcykelmærker. Denne autorisation indebærer bl.a., at de pågældende motorcykelmærker selv – som udgangspunkt – varetager den løbende opkvalificering af virksomhedernes nøglemedarbejdere. Og det ofte på fabrikkurser i udlandet. Denne prioritering vurderer virksomhedssiden selv som en direkte barriere i forhold til, at medarbejdere kan deltage i åbne efteruddannelses tilbud.

Fra skoleside peges der dog samtidig på, at det i enkelte tilfælde har været muligt at gennemføre efteruddannelsesforløb – i AMU-regi – for denne type af autoriserede virksomheder, hvor forløbene så har været åbne også for medarbejdere fra andre ikke-autoriserede virksomheder.

---

<sup>5</sup> I perioden mellem 2007 og 2010 anslås beskæftigelsen inden for motorcykelbranchens salgs-, vedligeholdelses- og reparationsled at være faldet med mere end 25 % på europæisk plan. (EU Kommissionen, 2011).

<sup>6</sup> Jf. Analyse af efteruddannelsesbehovet inden for det cykelmekaniske område (ERA, 2010).

## 2.2 Ansatte inden for branchen

Primært fra skoleside – men også fra virksomhedsside – understreges det, at motorcykelbranchen er kendetegnet ved en sammensat medarbejdergruppe med forskellige kompetencemæssige forudsætninger. Og dermed også tilsvarende forskellige behov for efteruddannelse.

Konkret kan der i den forbindelse peges på følgende:

- En stor gruppe af medarbejdere, har ikke en faglig grunduddannelse inden for motorcykelområdet. Typisk er der her enten tale om ufaglærte medarbejdere, eller om medarbejdere med en baggrund som automekanikere, der gennem praksis har oparbejdet en grundkompetence inden for motorcykelfaget.<sup>7</sup>

Samstemmende peger de interviewede skole- og virksomhedsrepræsentanter på, at denne gruppe af medarbejdere først og fremmest har behov for en grundlæggende opkvalificering, der bredt introducerer dem til en række faglige områder inden for motorcykelbranchen. En udfordring i forhold til at gennemføre efteruddannelse for denne gruppe vurderes fra skoleside at ligge i, at der i gruppen kun er en meget svag tradition for at deltage i efteruddannelse. Videre vurderer såvel skoler som virksomheder, at store dele af gruppen – op mod halvdelen - kan opleve at være mættet af efteruddannelse via deltagelsen i "Motorcykel Virksomheds Praksis Administrator Uddannelse" (herefter benævnt MC-VPA uddannelsen)<sup>8</sup>

- En gruppe af medarbejdere, som inden for de seneste år har taget en erhvervsuddannelse inden for motorcykelområdet, fremhæves. Fra virksomhedsside peges der på, at denne gruppe typisk vurderer selv at være i besiddelse af de nødvendige faglige kompetencer. Et efteruddannelsesbehov vurderes her først og fremmest at opstå i forhold til to udfordringer. Dels i forhold til en løbende produktudvikling inden for branchen, hvor nye motorcykelmodeller og/eller ny teknologi gør det vigtigt med en målrettet opkvalificering inden for et relativt snævert fagligt område. Og dels i forhold til en form for jobglidning inden for branchen, hvor det er vigtigt, at man som ansat kan udfylde flere funktioner og har øje for det samlede flow i virksomheden - med fokus på salg, administration og reparation.
- Der peges endvidere på gruppen af ejerledere med en uddannelsesbaggrund, der afspejler bredden i medarbejdergruppen (faglærte såvel som ufaglærte/tillærte). Vurderingen er, at

---

<sup>7</sup> Flere af de interviewede vurderer, at denne gruppe kan udgøre op til 50 % af de ansatte medarbejdere inden for branchen.

<sup>8</sup> §15 MC-VPA uddannelsen gennemføres af CELF, inden for rammerne af bekendtgørelsen om erhvervsuddannelser; § 15. Der er tale om en 2 årig uddannelse, der afsluttes med et uddannelsesbevis. Uddannelsesforløbet gennemføres som en vekseluddannelse mellem praktik i egen virksomhed og 20 ugers skoleophold, fordelt på 10 ophold. Uddannelsen henvender sig primært til medarbejdere, som enten har en afsluttet mekanikeruddannelse eller som har opnået tilsvarende kompetencer gennem job og uddannelse. Uddannelsen tilbyder en bred faglig opkvalificering med fokus på emner som: betjening og fastholdelse af kunder, salg i butik, mersalg i butik og værksted til den enkelte kunde, lagerstyring, virksomhedsøkonomi og organisering, personalepleje, reparation og produktion af komponenter og motorcykelteknik på specialniveaue. Inden for de seneste godt 2 år har ca. 80 deltagere været tilmeldt uddannelsen.

denne gruppe reelt har brug for en faglig opkvalificering svarende til den øvrige medarbejdergruppes kompetencebehov. Men erfaringen viser, at det kan være vanskeligt at motivere ejerlederne til faglig efteruddannelse, typisk grundet et selvoplevet tidspres. Samtidig peges der fra skoleside også på et efteruddannelsesbehov i forhold til en virksomheds drift (ledelse, administration og salg). Vurderingen blandt de interviewede skolerepræsentanter er således, at denne gruppe af ejerledere i højere grad kunne være motiveret for efteruddannelse, som relaterer sig direkte til det at drive, lede og videreudvikle egen virksomhed.

### **2.3 Dominerende jobprofiler inden for branchen**

Generelt peger de interviewede på, at motorcykelbranchen, som udgangspunkt, er et jobområde med forholdsvis fastdefinerede jobprofiler. Samtidig understreges det dog også, at der blandt de virksomheder, der klarer sig bedst inden for branchen, spores en tendens i retning af en opblødning af disse ellers dominerende jobprofiler.

Konkret fremhæves her følgende:

- En tendens til sammensmeltning af flere tilgrænsende arbejdsopgaver, hvilket leder til flydende faggrænser. Der er her tale om en begyndende bevægelse fra et monofagligt til et multifagligt jobområde. En afgørende udvikling handler i den forbindelse om, at det ikke længere er tilstrækkeligt at være fagligt kompetent til den værkstedsfaglige del af jobbet inden for motorcykelområdet. Det er også vigtigt at kunne agere professionelt og kompetent i forhold til kunder og øvrige samarbejdspartnere. Der lægges i stadig højere grad vægt på alle medarbejders mulighed for – og kompetence til – at forholde sig til virksomhedens samlede drift og dermed også til at tænke ud over egen, snævre opgaveløsning. Denne udvikling indebærer alt andet lige også et behov for bredere og mere sammensatte kompetencer i medarbejdergruppen.
- Betydningen af, at man som medarbejder er i stand til indgå i en fagligt udviklende dialog med kollegaer, leverandører og kunder, understreges. Der synes således at være et stigende behov for, at man som medarbejder ikke alene er fagligt kompetent, men at man også er i stand til at tænke mere udviklingsorienteret, idet der specifikt er fokus på, at honoreringen af kundens efterspørgsel er en fælles opgave for alle ansatte.

### **2.4 Teknologianvendelsen inden for branchen**

Fælles for de interviewede er, at de peger på, at det faglige efteruddannelsesbehov inden for motorcykelbranchen i høj grad bestemmes af branchens teknologiske udvikling.

Konkret fremhæves her følgende:

- Det er skolernes generelle vurdering, at der inden for de seneste år kun er sket en begrænset teknologisk udvikling på motorcykelområdet. Og det først og fremmest grundet en negativ konjunkturudvikling, som også har betydet en betragtelig lavere efterspørgsel efter motorcykler, såvel nationalt som globalt<sup>9</sup>. En vigende efterspørgsel resulterer også i en reduceret mulighed for produktudvikling. Denne manglende produktudvikling fører igen naturligt til, at det bliver nemmere som ansat inden for området at klare sig med eksisterende kompetencer og dermed også til en vigende efterspørgsel efter fagligt baseret efteruddannelse.
- Det er vurderingen fra især skolesiden, at der ikke inden for de seneste år er sket en særskilt teknologisk udvikling på branchens værksteder. Generelt vil en sådan udvikling også være afledt af produktudviklingen på motorcykelområdet, men der refereres samtidig til, at der tidligere er set mindre teknologiske spring på værkstedssiden, uafhængig af udviklingen på motorcykelsiden, dog ikke inden for de senere år. Også denne teknologiske stilstand vurderes at være årsag til en svag efterspørgsel efter faglig opkvalificering i AMU-regi inden for branchen.

## **2.5 Delkonklusion - generelle udviklingstendenser inden for branchen**

Samlet kan følgende konkluderes:

- Motorcykelbranchen er strukturelt kendetegnet ved at være domineret af mindre og helt små virksomheder. Denne virksomhedsstruktur er afgørende medvirkende til at definere medarbejdernes behov og muligheder for at deltage i ekstern efteruddannelse. Primært fordi disse mindre virksomheder på flere måder savner de nødvendige ressourcer i hverdagen i forhold til at videreudvikle virksomheden.
- De ansatte inden for motorcykelbranchen kan grundlæggende opdeles i to større grupper. Dels en gruppe med enten en grunduddannelse inden for et beslægtet fagområde, typisk som automekaniker, eller en baggrund som ufaglært. Og dels en gruppe af medarbejdere med en relativ ny erhvervsuddannelse på motorcykelområdet. Begge grupper vurderes umiddelbart at være vanskelige at motivere til AMU-efteruddannelse. Den første gruppe, fordi medarbejderne ofte ikke har tradition for at søge formel uddannelse af relevans for motorcykelområdet. Den anden gruppe, fordi der i medarbejdergruppen er en stærk oplevelse af fagligt ikke at have behov for yderligere uddannelse.
- Jobprofilerne på motorcykelområdet er under opbrydning. I nogle virksomheder spores således en tendens til, at den tidligere skarpe opdeling mellem værksted, salg og administration/ledelse er under opblødning. Dette foranlediger også en udvikling, idet det handler om efterspurgte kompetencer og efteruddannelsestiltag. Nemlig i retning af et behov for en bredere

---

<sup>9</sup> Ifølge oplysninger fra Motorcykel Forhandler Foreningen (MFF) er antallet af ny-indregistrerede motorcykler i Danmark faldet fra ca. 9900 i 2007 til ca. 1800 i 2012!

opkvalificering, hvor der såvel fagligt som holdningsmæssigt er fokus på at betragte virksomhedens samlede drift under ét.

- Der har inden for de seneste år kun været en relativ svag teknologiudvikling på motorcykelområdet. Det er først og fremmest grundet en negativ konjunkturudvikling med et markant vigende salg af motorcykler til følge. Denne udvikling vurderes klart af såvel skole- som virksomhedssiden at være resulteret i en tilsvarende faldende efterspørgsel efter efteruddannelse. Vurderingen er således, at den faglærte gruppe notorisk har mindre behov for efteruddannelse. Ligeledes vurderes det, at det bliver relativt sværere – uden henvisning til den teknologiske udvikling – at motivere den ikke-faglærte del af medarbejdergruppen til AMU-efteruddannelse.

### **3. Udviklingstendenser på virksomhedsplan**

I dette afsnit uddybes den overordnede udvikling inden motorcykelbranchen, idet disse generelle udviklingstendenser overføres til et mere konkret virksomhedsplan.

Afsnittet indeholder således en yderligere præcisering af de generelle udviklingstendenser inden for branchen - i jobprofiler og i afledte kompetencebehov, således som de er beskrevet i det forudgående afsnit. Beskrivelserne i afsnittet bygger først og fremmest på gennemførte interviews med en række virksomhedsrepræsentanter inden for branchen.

Teoretisk tages der afsæt i Per-Erik Ellströms bestemmelse af forskellige virksomhedstyper, hvor det afgørende er, om man som virksomhed er mest "produktionsorienteret" eller i højere grad er "udviklingsorienteret".<sup>10</sup>

#### **3.1 En klart dominerende produktionslogik**

På grundlag af de gennemførte virksomhedsinterview er det muligt at identificere en dominerende type af virksomheder inden for branchen, som i endog meget høj grad er karakteriseret ved en produktionslogik.

Overordnet set er der her tale om en kategori af virksomheder, som kun i mindre grad forholder sig eksplicit til såvel egen udvikling som til medarbejdernes mulige deltagelse i ekstern efteruddannelse. Der er overordnet tale om en gruppe af virksomheder, der sætter den daglige opgaveløsning i fokus, og som i det hele taget opererer ud fra en relativ kort planlægningshorisont på alle vitale områder for virksomhedens drift.

Dette kommer til udtryk på flere områder:

---

<sup>10</sup> Jf. også afsnittet "Anvendt metode" side 34

- Den dominerede tilgang til den daglige opgaveløsning er præget af en meget klar driftsoptik, hvor der primært er fokus på at få dagligdagen til at hænge sammen. Som udgangspunkt arbejdes der med afsæt i gammelkendte rutiner.
- Virksomhedssiden peger på, at i det omfang der opstår uforudsete hændelser i hverdagen søges de primært løst via pragmatiske løsninger; først og fremmest knyttet til den aktuelle situation. De anvendte løsninger fungerer således i praksis først og fremmest som hensigtsmæssige i forhold til en presserende problemstilling.
- Det er primært ejerlederen, som har det fulde overblik over den samlede virksomhedsdrift og dermed også overblikket over behovet for at udvikle driften eller på medarbejdernes kompetencer.
- De interviewede skoler og virksomheder peger på, at tilførslen af nye kompetencer ofte sker via rekruttering. Supplerende foretrækkes klart en intern opkvalificering via eksempelvis sidemandsoplæring (jf. også afsnittet "Viden, som ligger implicit i den daglige opgaveløsning" nedenfor).

### **3.2 En tydelig satsning på rutinebaserede handlinger**

Videre synes virksomhederne inden for branchen typisk at satse på kendte og rutinebaserede handlinger, hvor behovet for løbende efteruddannelse nedtones. Dette kommer bl.a. til udtryk på følgende måder:

- De interviewede virksomhedsrepræsentanter fremhæver, at de meget hurtigt og fleksibelt kan tilrette sig nye udfordringer. Der anlægges her en pragmatisk tilgang til håndteringen af såvel eksterne som interne "forstyrrelser". Forståelsen synes her at være, at den daglige drift fungerer fornuftig nok, og at der derfor alene er behov for mindre justeringer, som ikke kalder på nogen større refleksion – og afledt heraf heller ikke noget markant behov for løbende opkvalificering af medarbejdergruppen.
- Fra virksomhedsside erkendes det, at denne rutinebaserede tilgang til den daglige opgaveløsning også risikerer at udvikle sig til en form for forsvarsmekanisme hos såvel virksomheden som hos den enkelte medarbejder også i forbindelse med, at der sker markante ændringer i forhold til den daglige opgaveløsning. Og videre peges der på, at dette forhold kan udgøre en mere grundlæggende barriere i forhold til medarbejdersidens løbende kompetenceudvikling.

### **3.3 Viden, som ligger implicit i den daglige opgaveløsning**

Samstemmende peger de interviewede virksomhedsrepræsentanter på, at en stor del af den læring der sker inden for branchen er bundet op på sidemandsoplæring, hvor der ikke nødvendigvis sker en italesættelse af de kompetencemæssige udfordringer, som man måtte stå over for. Dette giver sig bl.a. udslag på følgende områder:

- Den kompetente opgaveløsning er typisk baseret på en tavs viden, som ligger indlejret i selve den daglige opgaveløsning; typisk opnået via sidemandsoplæringens fokus på såvel faglige kvalificering som kulturel socialisering. Samlet fra skole- og virksomhedsside peges der i den forbindelse på en række problemstillinger ved brugen af sidemandsoplæring:
  - Sidemandsoplæring kan resultere i en reproduktion af "dårlige vaner", hvor den daglige opgaveløsning stivner i gammelkendte rutiner og procedurer.
  - De medarbejdere, der konkret varetager en sidemandsoplæring har nok de nødvendige faglige kompetencer, men er ikke altid i besiddelse af de lige så nødvendige personlige og pædagogiske kompetencer i forhold til at lære fra sig på en anerkendende og motiverende måde.
  - Ofte er det vanskeligt for den enkelte virksomhed at etablere de nødvendige rammer for, at en sidemandsoplæring overhovedet kan finde sted.
  - Som virksomhed er det meget vanskeligt at sætte mål for en sidemandsoplæring – og dermed også at kreditere den læring, som sker via sidemandsoplæring.
  - Og som virksomhed har man typisk ingen viden om, hvordan den interne sidemandsoplæring spiller sammen med den kvalificering, der kan ske via det eksterne efteruddannelsessystem – og hvordan der bygges bro mellem de to forskellige læringsformer.
- Fra virksomhedssiden erkendes det, at der blandt branchens virksomheder typisk ikke er et eksplicit sprog omkring de kompetencemæssige forudsætninger for at løse en given opgave. Dette vanskeliggør også en italesættelse af aktuelle og fremtidige kompetencebehov og et samarbejde med skolesiden.

### **3.4 En veldefineret opgaveløsning**

- Enkelte af de interviewede virksomheder peger på, at det i uddannelsessammenhæng også har betydning, at de væsentlige arbejdsopgaver nærmest giver sig selv, og altså ikke er markant afhængig af den enkelte medarbejders individuelle indsigt eller initiativ (ud over den faglige opgaveløsning). Selve opgaveløsningen kobles med andre ord ikke op på en specifik kontekst eller situation (som eksempelvis en konkret kundes efterspørgsel). Og som konsekvens heraf peges der fra virksomhedssiden også på, at man i virkeligheden kommer meget langt, hvis ens grundforudsætninger er i orden.
- Fra virksomhedssiden understreges det dog samtidig, at det er vigtigt, at man som medarbejder er i stand til at forholde sig til kvaliteten af sit eget arbejde; ikke nødvendigvis i forhold til en særlig kvalitetsstandard, men primært i forhold til den norm, som er opbygget gennem en



daglig arbejdspraksis. I forlængelse heraf peges der på et stadigt behov for at udvikle medarbejdernes kompetencer i forhold til at kunne kvalitets- og resultatvurdere.

### **3.5 Delkonklusion – udviklingstendenser på virksomhedsplan**

Samlet kan følgende konkluderes:

- Den daglige produktion for den typiske virksomhed inden for motorcykelbranchen synes præget af en meget høj grad af forudsigelighed og rutine. Den tryghed, der ligger i denne forudsigelighed på den korte bane, modsvares af et svagere beredskab i forhold til at kunne håndtere mere gennemgribende strukturelle forandringer.
- Den daglige opgaveløsning er nok meget rutinebaseret og i den forstand også fastlåst i genkendelige mønstre. Men samtidig er virksomhederne også åbne for forandring og udvikling, når blot en sådan forandring er knyttet an til den løbende tilpasning inden for kendte rammer.
- De daglige rutineprægede handlingsmønstre er karakteriseret ved en høj grad af tavs og implicit viden. Der opleves typisk ikke at være behov for at ekspliciterer dette vidensniveau i forhold til den daglige opgaveløsning. Udfordringen ligger her i, at det i praksis bliver meget vanskeligt at etablere et mere langsigtet samarbejde med skolerne; f.eks. omkring uddannelses-planlægning. Sidemandsoplæring vurderes således at være en meget dominerende kvalificeringsform inden for branchen. Trods sin store udbredelse synes der dog ikke at være udviklet særlige forudsætninger inden for branchen for på denne måde at gøre brug af sidemandsoplæring.
- Som ansat medarbejder inden for motorcykelbranchen synes man primært at have mulighed for at forholde sig reflekteret til resultatet af egen opgaveløsning. Denne kvalitetssikring skaber også en åbning i forhold til at koble sig til den kompetencemæssige forudsætning for at løse den pågældende opgave. Og dermed også en indirekte forståelse for betydningen af en kompetencegivende efteruddannelse.

#### **4. Faktorer af betydning for branchens efteruddannelsesbehov**

I dette afsnit skitseres kort en række faktorer, som vurderes at have en direkte betydning for motorcykelbranchens efteruddannelsesbehov. Overordnet set kan der her skelnes mellem faktorer, som henholdsvis begrænser og stimulerer behovet for efteruddannelse.

I afsnittet bygges videre på den struktur, som er introduceret med afsnit 2 "Generelle udviklingstendenser inden for branchen", idet der dog i dette afsnit supplerende fokuseres på skolesidens forudsætninger for at støtte en kompetenceudvikling inden for branchen.

##### **4.1 Begrænsende faktorer**

De væsentligste begrænsende faktorer er:

###### Virksomhedsstrukturen inden for branchen

- Motorcykelbranchen er præget af mange små virksomheder, som er karakteriseret ved en svag tradition for strategisk planlægning; såvel generelt i forhold til virksomhedens drift som specifikt i forhold til medarbejdersidens kompetenceudvikling. Dette gør det også vanskeligt for skolesiden at komme i dialog med virksomhederne omkring planlægning og gennemførelse af AMU-efteruddannelsesaktiviteter.
- De seneste år har været præget af en negativ konjunkturudvikling inden for branchen<sup>11</sup>, som dels har ført til, at en række virksomheder har måttet lukke – og som dels er resulteret i, at et flertal af branchens tilbageværende virksomheder har måttet reducere i antallet af beskæftigede medarbejdere. Det bliver i den situation vanskeligt for virksomhederne at undvære bare en enkelt medarbejder i en kortere periode, i forbindelse med AMU-efteruddannelse. Det samlede potentiale for AMU-efteruddannelse synes således stærkt begrænset. Dette betyder også, at man fra skoleside skal lægge mange ressourcer i et opsøgende salgsarbejde i forhold til virksomhedssiden, hvor den mulige, efterfølgende AMU-uddannelsesaktivitet – af skolesiden – opleves ikke nødvendigvis at stå mål med de investerede ressourcer.

###### Ansatte inden for branchen

- Ansatte inden for motorcykelbranchen udgør ikke en homogen gruppe. Umiddelbart kan der således identificeres tre medarbejdergrupper inden for branchen. Næmlig dels en gruppe af ansatte med en erhvervsuddannelse inden for motorcykelområdet; dels en gruppe med tillærte kompetencer – samt dels en gruppe af ejerledere, som ud over værkstedsarbejde også skal varetage ledelsesmæssige og administrative opgaver. Denne sammensatte medarbejdergruppe opleves af skolesiden at gøre det vanskeligere at tilbyde et samlet uddannelsesinitiativ overfor branchen. Også fordi det i forvejen relativt lille deltagerpotentiale således yderligere segmenteres i mindre grupper, som det kan være vanskeligt – både fagligt og

---

<sup>11</sup> Jf. afsnit 1.

ressourcemæssigt – at gennemføre, hvad der fra skoleside vurderes som en forsvarlig undervisning.

- Gennemgående et meget svagt kendskab blandt branchens virksomheder til AMU-efteruddannelsesmulighederne inden for motorcykelområdet. Eller her et kendskab præget af stærke fordomme, hvor AMU gentagende karakteriseres som en form for "beskæftigelsesterapi" for en ledig gruppe. Det synes således at være vanskeligt for skolesiden at gå i en umiddelbar dialog med virksomhederne om gennemførelse af efteruddannelse i AMU-regi, uden at der først er informeret mere grundlæggende om de reelle kvalificeringsmuligheder inden for AMU-området.
- Typisk en stærk tradition for sidemandsoplæring og praksislæring. En stor del af ansatte inden for branchen synes således oplært af kollegaer – eller har løbende kvalificeret sig selv via praksiserfaringer. Branchen synes således kvalificeringsmæssigt præget af en meget pragmatisk kvalificeringskultur, hvor det at lære nyt primært har en værdi i forhold til løsning af en presserende faglig udfordring. Dette kan også gøre det vanskeligere for skolesiden at argumentere for den bredere opkvalificering, der ligger via en formel efteruddannelse i AMU-regi.
- Flere af de største og autoriserede værksteder inden for et enkelt motorcykelmærke gør brug af de efteruddannelseskurser, som leverandøren tilbyder. Der kan her enten være tale om kurser, der kræver fysisk tilstedeværelse – ofte i udlandet; eller om kurser, der formidles som e-læring. Deltagelsen i disse kurser kædes sammen med værkstedets autorisation. Såvel skole- som virksomhedsrepræsentanter peger i den forbindelse på, at disse kurser kan udgøre en barriere i forhold til videre deltagelse i åbne efteruddannelser i AMU-regi. Dels fordi man fra virksomhedsside oplever, at man med AMU-uddannelsen får en for bred kvalificering, der ikke udelukkende er målrettet eget motorcykelmærke. Og dels i den forstand, at deltagelsen i leverandørkurserne lægger beslag på de relativt beskedne ressourcer (tid + penge), som alt i alt kan afsættes til medarbejdernes efteruddannelse.

#### Dominerende jobprofiler inden for branchen

- Langt de fleste virksomheder inden for branchen vurderes stadig at være præget af en stærk faglig opdeling i henholdsvis værksted, salg og ledelse/administration. De umiddelbare kompetencebehov afledt af en sådan organisering ligger på det fagligt snævre område; altså et behov for at blive stadigt mere fagligt kompetent inden for eget jobområde. Med den nuværende, negative konjunkturudvikling inden for branchen vurderer såvel skole- som virksomhedsrepræsentanter, at mulighederne for at gennemføre efteruddannelsesaktiviteter med dette snævre faglige fokus er meget begrænsede – primært i forhold til medarbejdere med en ny erhvervsuddannelse inden for motorcykelområdet.

### Teknologianvendelse inden for branchen

- Motorcykelområdet synes – grundet den negative konjunkturudvikling inden for de seneste år – præget af stagnerende salg og en afledt begrænset produktudvikling. Udviklingen inden for motorcykelbranchen har med andre ord ikke i sig selv givet anledning til et oplevet AMU-efteruddannelsesbehov blandt ansatte inden for branchen. Dermed vurderer skolesiden også at mangle et vigtigt argument i forhold til at ”overtale” medarbejdere inden for branchen til efteruddannelse.

### Skolesidens forudsætninger

- Som den eneste af landets skoler på motorcykelområder udbyder CELF også §15 MC-VPA uddannelse (jf. fodnote 2). Denne uddannelse tilbyder deltagerne et 2 årigt uddannelsesforløb, der afsluttes med et uddannelsesbevis. Der er her ikke tale om en egentlig erhvervsuddannelse. I uddannelsen introduceres efteruddannelse til jobområder af samlet relevans for motorcykelområdet, med fokus på reparation, salg og administration. Målgruppen for uddannelsen er primært medarbejdere inden for branchen, som ikke har en erhvervsuddannelse på motorcykelområdet, men som har en årelang praktisk erfaring inden for branchen; og her først og fremmest på værkstedssiden. Alle skoler peger på, at denne uddannelse, som nu succesfuldt har været udbudt i 2 år, kan have reduceret behovet for efteruddannelse for den særlige medarbejdergruppe inden for branchen, som den er målrettet mod. Netop med dens brede faglige sigte vurderes uddannelsen at have dækket deltagergruppens umiddelbare kvalificeringsbehov.
- På nogle af skolerne synes der – generelt – kun i mindre grad at være et konkret kendskab til, hvad det er for kompetencebehov, som branchens virksomheder aktuelt måtte have. Skolernes kendskab til virksomhedssiden baserer sig primært på kontakten til elever og mestre i forbindelse med gennemførte erhvervsuddannelser på motorcykelområdet. Derved synes skolerne også at savne et nøjere kendskab til det potentielle kompetencebehov og efteruddannelsesbehov hos en lang række af branchens virksomheder og medarbejdere.
- Skolesiden synes aktuelt kun at gøre meget lidt for at promovere efteruddannelsesmulighederne i AMU-regi<sup>12</sup> over for branchens virksomheder. Kun en enkelt skole har ansat en virksomhedskonsulent, som også er opsøgende over for branchens (lokale) virksomheder. Ingen af skolerne på motorcykelområdet har udarbejdet skriftlige materialer, der fortæller om branchens AMU-efteruddannelsesmuligheder<sup>13</sup>. Og ingen af skolerne annoncerer med AMU-uddannelser inden for motorcykelbranchen på deres hjemmeside.

---

<sup>12</sup> CELF har godkendelsen til AMU-udbud af cykel- og motorcykel FKB'en. Men de to andre skoler kan låne godkendelsen til etablering af AMU-kurser i eget regi.

<sup>13</sup> CELF har dog udarbejdet præsentationsmateriale, som introducerer til §15 MC-VPA uddannelsen.

## 4.2 Stimulerende faktorer

De væsentligste stimulerende faktorer er:

### Virksomhedsstrukturen inden for branchen

- Fra såvel skole- som virksomhedsside peges der på de muligheder for efteruddannelse, der også ligger i branchens sæsonkarakter. Altså det forhold, at salgs- og reparationsaktiviteten inden for branchen ligger på et meget lille niveau i hele vinterperioden. Denne stille periode kunne således indeholde en åbning for at gennemføre relevant efteruddannelse, hvor man fra skoleside også åbent taler om denne efteruddannelsesaktivitet som en mulighed for, at virksomhederne kan fastholde og yderligere kvalificere deres i forvejen mest kompetente medarbejdere. Det realistiske i denne vurdering understreges af den succes, som CELF gennem de seneste ca. 2 år har haft med at udbyde §15 MC-VPA uddannelsen.

### Ansatte inden for branchen

- Fra CELF's side peges der på, at målet med den udbudte §15 MC-VPA uddannelse er at give deltagergruppen en grundlæggende kvalificering inden for motorcykelområdet. Med denne kvalificering vurderes også at følge en motivation for yderligere efteruddannelse på to niveauer. Dels i den forstand, at enhver form for efteruddannelse erfaringsmæssigt skaber afledte behov for yderligere faglig opkvalificering. Og dels fordi gennemførelsen af MC-VPA uddannelsen, for en ofte uddannelsesfremmed deltagergruppe, er medvirkende til at nedbryde barrierer og modstand generelt i forhold til at deltage i efteruddannelse. MC-VPA uddannelsen vurderes således at kunne fungere som en fødekilde til fremtidigt, udbudte AMU-uddannelser.
- Ligeledes fremhæves det af alle de 3 interviewede skoler, at der er et stort behov for at efteruddanne gruppen af ejerledere inden for branchen. Og det i første række i forhold til at drive en mindre virksomhed; herunder også at basere den daglige drift på mere fremadrettede og styrende mål. Et særligt kvalificeringsbehov i den forbindelse vurderes at ligge i forhold til personalepleje og i forbindelse hermed også en forståelse for vigtigheden af løbende at understøtte medarbejdernes opkvalificering. Altså en forståelse af medarbejdernes kompetencer som en vigtig strategisk ressource af vital betydning for virksomhedens fortsatte drift og udvikling.

### Dominerende jobprofiler inden for branchen

- Alle de interviewede skoler peger på, at der inden for de senere år er igangsat en udvikling inden for dele af motorcykelbranchen fra et forholdsvis monofagligt, værkstedsbaseret jobområde til et udvidet og multifagligt jobområde. Og det først og fremmest fordi motorcykelmekanikerens base i værkstedet er blevet udvidet, således at de typiske arbejdsopgaver nu også omfatter salg og administration; primært grundet kraftige reduktioner i antallet af ansatte. Denne bevægelse i jobområdet vurderes fra skoleside også at skabe et behov for løbende efteruddannelse. Dels i forhold til konkrete kompetencer knyttet specifikt til

netop salg og administration. Og dels bredere i forhold til som medarbejder at kunne arbejde ud fra en helhedsforståelse af virksomhedens samlede arbejdsflow.

#### Teknologianvendelse inden for branchen

- En enkelt af de interviewede skoler peger – sammen med enkelte af de interviewede virksomhedsrepræsentanter – på, at der også i en periode præget af lavkonjunktur i branchen, alligevel er sket en vis produktudvikling på motorcykelsiden. Denne løbende produktudvikling indebærer også et potentielt behov for efteruddannelse hos den samlede medarbejdergruppe inden for branchen (faglærte såvel som ikke-faglærte). Det understreges således, at der kontinuerligt vil være et højt specialiseret efteruddannelsesbehov inden for branchen. Samtidig peges der dog her samstemmende også på, at en vigtig forudsætning for at kunne honorere dette behov vil være, at man fra skoleside dels har det nyeste materiel til undervisningen – dels at man fra faglærerside selv er opdateret med den nyeste viden.

#### Skolesidens forudsætninger

- CELF har, som nævnt ovenfor, inden for de seneste 2 år med relativ succes gennemført MC-VPA uddannelsen. Gennemførelsen af denne uddannelse har vist, at det rent faktisk er muligt at motivere medarbejdere til efteruddannelse, også under vanskelige vilkår som beskrevet ovenfor, og hvor deltagerne til uddannelsesforløbet er rekrutteret fra hele landet. Yderligere bemærkelsesværdigt i den forbindelse er det, at der med MC-VPA uddannelsen er tale om en uddannelse med længerevarende, sammenhængende skoleperioder. Gennemførelsen af denne uddannelse synes således at indikere, at det med det "rigtige" produkt og med en offensiv markedsføring fra skoleside faktisk er muligt at gennemføre en ganske markant efteruddannelsesaktivitet inden for branchen. Alle de interviewede skoler peger på dette som motiverende i forhold til fremtidigt at promovere efteruddannelsesmuligheder også i AMU-regi.
- Alle skoler peger videre på, at en væsentlig årsag til, at der inden for de seneste år er gennemført meget få AMU-forløb også skal søges i skolernes relativt passive tilgang til branchen. Den manglende aktivitet vurderes med andre ord ikke entydigt at være forårsaget af virksomhedssidens og medarbejdernes tilsyneladende svage interesse for AMU-efteruddannelse. Og videre lyder vurderingen, at det kunne være muligt at skabe en AMU-efteruddannelsesaktivitet, hvis man fra skoleside dels fik et bedre kendskab til de faktiske kompetencebehov inden for branchen, og dels var mere opsøgende og informerende omkring AMU-efteruddannelsesmulighederne overfor lokale/regionale virksomheder.

### **4.3 Delkonklusion – faktorer af betydning for branchens efteruddannelsesbehov**

Samlet kan konkluderes:

- Følgende faktorer vurderes at virke **begrænsende** for en efteruddannelsesindsats på motorcykelområdet:
  - Mange små virksomheder uden strategisk overskud
  - Negativ konjunkturudvikling inden for branchen
  - Sammensat medarbejdergruppe

- Svagt kendskab blandt branchens virksomheder til AMU-efteruddannelsesmulighederne inden for motorcykelområdet
  - Typisk en stærk tradition for sidemandsoplæring og praksislæring
  - Brug af leverandørkurser
  - Fortsat stærk faglig segmentering i henholdsvis værksted, salg og ledelse/administration
  - Svag produktudvikling inden for de seneste år
  - Den udbudte §15 MC-VPA uddannelse har reduceret behovet for efteruddannelse
  - Skolesiden har kun i mindre grad kendskab til branchens kompetencebehov
  - Skolesiden gør aktuelt kun lidt for et promovere efteruddannelsesmulighederne i AMU-regi.
- Følgende faktorer vurderes at virke **stimulerende** for en efteruddannelsesindsats på motorcykelområdet:
    - Muligheder for efteruddannelse som følge af branchens sæsonkarakter
    - §15 MC-VPA uddannelsen kan fungere som en fødekilde til fremtidigt, udbudte AMU-uddannelser
    - Selvoplevet behov for efteruddannelse hos gruppen af ejerledere inden for branchen
    - Udvikling fra et monofagligt, værkstedsbaseret jobområde til et tværgående og multifagligt jobområde
    - §15 MC-VPA uddannelsen har peget på de reelle muligheder for at gennemføre efteruddannelse inden for branchen
    - Mulighed for som skole mere aktivt at stimulere branchens uddannelsesbehov.

## 5. Kompetencebehov, opdelt på medarbejdergrupper

I dette afsnit skitseres en række kompetencebehov, opdelt på de centrale medarbejdergrupper inden for motorcykelbranchen. De skitserede kompetencebehov er afledt af de generelle rammebetingelser for branchen, som er beskrevet i de forudgående afsnit.

Konkret er afsnittet opbygget med en skelnen mellem de tre tidligere introducerede medarbejdergrupper inden for motorcykelbranchen: (a) tillærte/ufaglærte medarbejdere; (b) faglærte medarbejdere – samt (c) ejerledere.

Videre skelnes der i afsnittet mellem tre kompetenceniveauer<sup>14</sup>:

- **Kompetenceniveau 1:** Medarbejderen skal her være i stand til at udføre alle basale arbejdsopgaver inden for branchen. Det er grundlæggende viden, færdigheder og holdninger, der er i fokus. Som medarbejder skal man på dette niveau endvidere være i stand til at stille motiverede krav til egen kompetenceudvikling.

---

<sup>14</sup> Jf. også afsnittet "Anvendt metode" side 34.

- **Kompetenceniveau 2:** Medarbejderen er her i stand til at videreudvikle og koble nye vinkler på sin egen praksis. Der arbejdes her med arbejdsopgaver, som kræver specialviden og stor erfaring. Som medarbejder på dette niveau skal man være i stand til at forstå sin egen kompetenceudvikling i tilknytning til virksomhedens drift og ønskede udvikling.
- **Kompetenceniveau 3:** Medarbejderen er her i stand til at løse opgaver, der kræver ekspertviden og omfattende praksiserfaring. Videre har man som medarbejder på dette niveau også en forpligtigelse i forhold til at formidle egen viden og støtte kollegaers læring. Som medarbejder på dette niveau skal man, via sin løbende kompetenceudvikling, kunne bidrage til virksomhedens fortsatte udvikling.

### 5.1 Ufaglært/tillært medarbejdergruppe

Den tillærte/ufaglærte medarbejdergruppe vurderes generelt at have behov for følgende kompetencer:

#### Kompetenceniveau 1

- Afklaring og validering af eksisterende realkompetencer på motorcykelområdet. Dels med henblik på en videre meritering i forhold til det formelle uddannelsessystem. Men dels også ud fra en intention om at skabe et anerkendende afsæt for videre og fortløbende opkvalificering, med afsæt i en ressourceoptik og ikke i en traditionel mangeltænkning
- Faglig opkvalificering i AMU-regi, der matcher indholdet af MC-VPA uddannelsen
- Faglig opkvalificering i AMU-regi, der ligger i forlængelse af den kompetenceudvikling, der er sket ved deltagelse på MC-VPA uddannelsen
- Konkrete kompetencer i forhold til service og salg.

#### Kompetenceniveau 2

- Generel forståelse for vigtigheden af at kunne arbejde på tværs af en ellers traditionel skelnen mellem værksted, salg og administration. Dette med afsæt i en højere grad af kundeorienteret tilgang, hvor det er kundens behov, der er i centrum i en helhedsorienteret service
- Kompetencer i forhold til at kunne kombinere intern læring med ekstern efteruddannelse til et sammenhængende kvalificeringsforløb - med særligt fokus på potentialerne i en sidemandsoplæring
- Kompetence i forhold til kvalitetssikring.

### 5.2 Faglært medarbejdergruppe

Den faglærte medarbejdergruppe vurderes generelt at have behov for følgende kompetencer:

#### Kompetenceniveau 1

- Faglig opkvalificering inden for specifikke fagområder, idet der i særlig grad er fokus på den løbende produktudvikling inden for branchen
- Konkrete kompetencer i forhold til service og salg
- Kompetence i forhold til kvalitetssikring.



#### Kompetenceniveau 2

- Generel forståelse for vigtigheden af at kunne arbejde på tværs af en ellers traditionel skelnen mellem værksted, salg og administration. Dette med afsæt i en højere grad af kundeorienteret tilgang, hvor det er kundens behov, der er i centrum i en helhedsorienteret service.

#### Kompetenceniveau 3

- Kompetence i forhold til at kunne understøtte intern oplæring, eksempelvis i form af sidemandsoplæring.

### **5.3 Ejerledere**

Ejerlederne vurderes generelt at have behov for følgende kompetencer:

#### Kompetenceniveau 1

- Generel viden om de opkvalificeringsmuligheder, der ligger i AMU-regi
- Viden og færdighed i forhold til generel virksomhedsdrift. Her med særligt fokus på konkrete redskaber til planlægning, styring og monitorering af den daglige drift, som eksempelvis økonomistyring
- Konkrete kompetencer i forhold til service og salg.

#### Kompetenceniveau 2

- Supplerende viden og færdigheder i forhold til generel virksomhedsdrift. Her med særligt fokus på medarbejdernes kompetencer som en central strategisk ressource for virksomhedens fortsatte udvikling. I forlængelse heraf også kendskab til konkrete metoder, som vil kunne anvendes ved kompetenceudvikling af medarbejdergruppen, eksempelvis med afsæt i et medarbejderudviklingssamtale-koncept (MUS).

#### Kompetenceniveau 3

- Ledelsesmæssig kompetence i forhold til at kunne skabe sammenhæng mellem forskellige interne og eksterne læringsformer, som f.eks konkret at knytte en sidemandsoplæring sammen med opkvalificeringsmulighederne via det formelle efteruddannelsessystem.

### **5.4 Delkonklusion – kompetencebehov, opdelt på medarbejdergrupper**

Samlet kan følgende konkluderes:

- Den ufaglærte/tillærte medarbejder inden for branchen har primært brug for en afklaring og meritering af realkompetencer, samt for en faglig kvalificering, der gør det muligt kompetent at løfte de basale arbejdsopgaver inden for branchen. Videre har denne medarbejdergruppe behov for en styrket kompetence i forhold til at kunne arbejde tværfagligt og tværgående mellem reparation, salg og administration.

- Den faglærte medarbejder inden for branchen har først og fremmest brug for en løbende faglig opkvalificering, der knytter sig til produktudviklingen inden for branchen. Videre har denne medarbejdergruppe behov for kompetencer i forhold til at kunne støtte kollegaers kvalificering; eksempelvis via sidemandsoplæring. Endelig har den faglærte medarbejder – i lighed med den ufaglærte/tillærte medarbejder – behov for en styrket kompetence til kunne arbejde på tværs af reparation, salg og administration.
- Gruppen af ejerledere har primært behov for kompetencer, der retter sig mod den daglige virksomhedsdrift, herunder også metoder til at understøtte medarbejdernes kompetenceudvikling.

## 6. Forslag til efteruddannelsesmodel

I dette afsnit præsenteres en model for, hvordan man fra skoleside vil kunne honorere det efteruddannelsesbehov, som motorcykelbranchen fremadrettet kunne tænkes at have. Modellen er opdelt på de væsentligste medarbejdergrupper, som skitseret i afsnit 5.

Den skitserede uddannelsesmodel baseres primært på såkaldte kompetencepakker i AMU-regi<sup>15</sup>. Ved formuleringen af disse kompetencepakker er der taget højde såvel for de kompetencebehov og den graduering i kompetenceniveauer, som er skitseret i afsnit 5.

Uddannelsesmodellen kan ikke umiddelbart føres tilbage til udsagn og pointer fremført af de interviewede. Modellen er således skitseret af notatets forfatter på baggrund af den indsamlede empiri.

### 6.1 Ufaglært/tillært medarbejdergruppe (som ikke har gennemført MC-VPA uddannelsen)

I forhold til den ufaglærte/tillærte medarbejdergruppe, som ikke allerede har gennemført MC-VPA uddannelsen, foreslås følgende:

- I AMU-regi udbydes en kompetencepakke, der tilnærmelsesvis matcher den kvalificering, som er indeholdt i MC-VPA uddannelsen. Denne kompetencepakke vil være rettet mod den tillærte/ufaglærte del af medarbejdergruppen inden for branchen, som ikke har gennemført MC-VPA uddannelsen. Det vurderes, at en sådan kompetencepakke kunne være relevant for en del af denne medarbejdergruppe dels grundet den større fleksibilitet i AMU-regi, hvor de enkelte kurser kan tages uafhængigt af hinanden over en selvvalgt periode.
- At skolesiden tilbyder realkompetencevurdering via en individuel kompetencevurdering (IKV-forløb). Samstemmende peger de interviewede således på, at motorcykelbranchen er præget af en medarbejdergruppe, som uanset manglende formel kvalificering inden for branchen alligevel grundlæggende oplever at være fagligt kompetent. Det bliver med andre ord vanskeligt for skolesiden at formidle budskabet om efteruddannelse med afsæt i en mangeltilgang, således

---

<sup>15</sup> Se [www.amukurs.dk](http://www.amukurs.dk)

som det eksempelvis kommer til udtryk via traditionelle metoder til uddannelsesplanlægning. Derimod vurderes det at være mere effektivt - via IKV - at man fra skoleside anerkender uformelle kompetencer og argumenterer for et behov for videre kvalificering med afsæt i en sådan ressourceoptik.

Konkret foreslås her en kompetencepakke med følgende **motorcykelfagligt** indhold<sup>16</sup>:

Uddannelses-nummer	AMU-mål	Antal uddannelsesdage
	Måleteknik og avanceret fejlfinding (endnu ikke udviklet til motorcykelområdet)	
42503	Tændings- og indsprøjtningssystemer	3 dage
47087	Motorstyring, indsprøjtning, tænding og canbus	2 dage
45691	Motorstyring, kontrol, fejlfinding og fejlretning (ikke specifikt udviklet til motorcykelområdet)	3 dage
47111	Reparation af ABS/ASR bremses	2 dage
31331	Skadesanalyse og opgørelse (ikke specifikt udviklet til motorcykelområdet)	2 dage
47086	Reparation af plast scooter/motorcykel	2 dage
	Klargøring til syn (endnu ikke udviklet til motorcykelområdet)	

Supplerende foreslås en kompetencepakke med følgende **service-/salgsorienteret** indhold:

Uddannelses-nummer	AMU-mål	Antal uddannelsesdage
40003	Salgsteknik for salgs- og servicemedarbejdere	2 dage
46475	Varerepræsentation i detailhandlen	3 dage
45350	Kundeservice i detailhandlen	2 dage
46472	Personligt salg – kundens behov og løsninger	3 dage

<sup>16</sup> Enkelte af de foreslåede AMU-mål er ikke udviklet direkte til motorcykelbranchen. Der forestår således enten en tilretning af eksisterende AMU-mål (primært inden for autobranchen) – eller en egentlig nyudvikling.

45389	Konflikt <span>h</span> åndtering for salgsmedarbejderen	1 dag
-------	--	-------

Endelig foreslås en kompetencepakke med følgende **udviklingsorienteret** indhold:

Uddannelses-nummer	AMU-mål	Antal uddannelsesdage
45362	Personlig udvikling til arbejde og uddannelse	5 dage
45365	Teambuilding for selvstyrende grupper	2 dage
47188	Logistikplanlægning	2 dage
43938	Leankortlægning af værdistrøm for operatører	3 dage

## 6.2 Ufaglært/tillært medarbejdergruppe (som har gennemført MC-VPA uddannelsen)

I forhold til den ufaglærte/tillærte medarbejdergruppe, som har gennemført MC-VPA uddannelsen, foreslås følgende:

- At skolesiden udnytter den goodwill i forhold til efteruddannelse, som man især fra CELF's og Motorcykel Forhandlernes Forenings side vurderes at være skabt inden for branchen via gennemførelsen af MC-VPA uddannelsen. Altså at en fremtidig efteruddannelsessatsning lægger sig fagligt i forlængelse af MC-VPA uddannelsen. Målgruppen for en sådan efteruddannelsesindsats vil således primært være de ansatte, der allerede har gennemført denne uddannelse. Der vurderes først og fremmest at være behov dels for korte ajourføringsforløb (1 dag) inden for det motorcykelfaglige område – samt dels en supplerende opkvalificering, der rækker ud over det motorcykelfaglige område.
- I forlængelse heraf foreslås det yderligere, at der fra skoleside udbydes AMU-forløb med fokus på sidemandsoplæring. Denne kvalificeringsform synes at være en så integreret del af virksomhedskulturen inden for branchen, at det reelt ikke vil være muligt at erstatte den fuldstændigt af en opkvalificering via det formelle uddannelsessystem. Udfordringen for skolesiden vurderes derfor i højere grad her at handle om at understøtte denne interne kvalificeringsform, således at der på virksomhedsplan skabes forståelse for, hvordan man med effekt kan kombinere forskellige kvalificeringsformer – og i praksis skabe sammenhæng mellem en sidemandsoplæring på den ene side og deltagelse i formel efteruddannelse på den anden side.

Konkret foreslås en kompetencepakke med følgende indhold:

<b>Uddannelses-nummer</b>	<b>AMU-mål</b>	<b>Antal uddannelsesdage</b>
45622	Medarbejderens personlige ressourcer i jobbet	4 dage
40004	Produkt- information og vejledning i detailhandlen.	3 dage
45350	Kundeservice i detailhandlen.	2 dage
40373	Sidemandsoplæring	2 dage

### **6.3 Faglært målgruppe**

I forhold til den faglærte medarbejdergruppe foreslås følgende:

- At denne medarbejdergruppe tilbydes efteruddannelse inden for specifikke fagområder, som relaterer sig til de seneste års produktudvikling inden for motorcykelbranchen. Der vurderes her at være behov for en nyudvikling af AMU-mål, som må ske i et samarbejde mellem skoler og brancherepræsentanter. Overordnet vurderes der dog at være behov for korte – typisk 1 dag – ajourføringskurser.
- Videre foreslås det, at der udbydes efteruddannelse inden for områderne salg, service og administration. Konkret foreslås det her, at den faglærte gruppe tilbydes den samme kompetencepakke som den del af den tillærte/ufaglærte medarbejdergruppe, som har gennemført MC-VPA uddannelsen, jf. ovenfor.

### **6.4 Ejerledere**

I forhold til gruppen af ejerledere foreslås følgende:

- At mulighederne for afholdelse af fyraftensmøder afprøves, med særligt fokus på at orientere om muligheder for medarbejdernes opkvalificering via AMU-uddannelser. Det handler her både om en orientering om den faglige bredde i AMU – samt om den mulige fleksibilitet i gennemførelsesformen og om muligheden for godtgørelse.

- Videre foreslås det, at der udbydes AMU-uddannelser med fokus på selve ledelsesjobbet samt grundlæggende virksomhedsdrift. I forlængelse heraf foreslås det videre, at der udbydes efteruddannelse med fokus på ledelsesmæssigt at styrke en medarbejderudvikling. Det kunne eksempelvis være med afsæt i et MUS-koncept. Fælles for disse AMU-uddannelser er, at de tematisk forholder sig til de strukturelle omstillinger, som motorcykelbranchen står over for - primært grundet den negative konjunkturudvikling. De tilbyder med andre ord at støtte op omkring problemstillinger, som er meget nærværende for ejerlederne. Den videre strategi fra skolesiden kunne være, at deltagelsen i disse redskabsorienterede uddannelsesmoduler kunne motivere ejerlederne dels i forhold til at forstå medarbejdergruppen som en vigtig strategisk ressource og dels til også at deltage i kompetenceorienterede uddannelsesmoduler.

Konkret foreslås en kompetencepakke med følgende indhold, rettet mod den grundlæggende virksomhedsdrift:

<b>Uddannelses-nummer</b>	<b>AMU-mål</b>	<b>Antal uddannelsesdage</b>
44319	Økonomistyring i virksomheder	4 dage
45973	Likviditets- og balancebudgettering	2 dage
45958	Økonomisk styring af lagret	2 dage
45961	Kreditorstyring	1 dag
45964	Debitorstyring	2 dage

Videre foreslås en kompetencepakke med følgende indhold, rettet mod personaleudvikling:

<b>Uddannelses-nummer</b>	<b>AMU-mål</b>	<b>Antal uddannelsesdage</b>
43559	Ledelse og samarbejde	3 dage
40446	Gennemførelse af personalesamtaler	3 dage
40405	Kompetenceafklaring af medarbejdere	1 dag
40400	Rådgivning om brug af MUS- og GRUS-værktøjer	1 dag
40373	Sidemandsoplæring	2 dage

## 6.5 Delkonklusion – forslag til efteruddannelse

Samlet kan følgende konkluderes:

- I forhold til den ufaglærte/kortuddannede målgruppe foreslås følgende: (a) at der udbydes en kompetencepakke i AMU-regi, som matcher den kvalificering, der sker via MC-VPA uddannelsen, (b) at der udbydes en kompetencepakke, der supplerer den kvalificering, der er sket via MC-VPA uddannelsen; (c) at der satses på at kvalificere en sidemandsoplæring – og (d) at gruppen tilbydes en realkompetencevurdering.
- I forhold til den faglærte gruppe foreslås følgende: (a) at denne medarbejdergruppe tilbydes efteruddannelse via AMU inden for specifikke fagområder, som relaterer sig til de seneste års produktudvikling inden for motorcykelbranchen, (b) at medarbejdergruppen tilbydes efteruddannelse ligeledes via AMU inden for områderne salg, service og administration – samt (c) at gruppen kvalificeres i forhold til metodisk at kunne praktisere en sidemandsoplæring, ligeledes via uddannelse i AMU-regi.
- I forhold til gruppen af ejerledere foreslås følgende: (a) at der tages initiativ til en generel information omkring muligheder for medarbejdernes opkvalificering via AMU-uddannelser, (b) at gruppen tilbydes en kvalificering i AMU-regi med fokus på styring og ledelse af en mindre virksomhed – samt (c) at der fra skoleside tilbydes uddannelser i AMU-regi, hvor der er fokus på ledelsesmæssigt at styrke en medarbejderudvikling.

## 7. Samlet konklusion

Analysens delkonklusioner fra de forskellige afsnit samles her i en helhed.

Samlet kan der for de generelle udviklingstendenser inden for motorcykelbranchen konkluderes følgende:

- Motorcykelbranchen er strukturelt kendetegnet ved at være domineret af mindre og helt små virksomheder. Denne virksomhedsstruktur er afgørende medvirkende til at definere medarbejdernes behov og muligheder for at deltage i ekstern efteruddannelse. Primært fordi disse mindre virksomheder på flere måder savner de nødvendige ressourcer i hverdagen i forhold til at videreudvikle virksomheden.
- De ansatte inden for motorcykelbranchen kan grundlæggende opdeles i to større grupper. Dels en gruppe med enten en grunduddannelse inden for et beslægtet fagområde, typisk som automekaniker, eller en baggrund som ufaglært. Og dels en gruppe af medarbejdere med en relativ ny erhvervsuddannelse på motorcykelområdet. Begge grupper vurderes umiddelbart at være vanskelige at motivere til AMU-efteruddannelse. Den første gruppe, fordi medarbejderne

ofte ikke har tradition for at søge formel uddannelse af relevans for motorcykelområdet. Den anden gruppe, fordi der i medarbejdergruppen er en stærk oplevelse af fagligt ikke at have behov for yderligere uddannelse.

- Jobprofilerne på motorcykelområdet er under svag opbrydning. I de markedsledende virksomheder spores således en tendens til, at den tidligere skarpe opdeling mellem værksted, salg og administration/ledelse er under opblødning. Dette foranlediger også en udvikling, idet det handler om efterspurgte kompetencer og efteruddannelsestiltag. Nemlig i retning af et behov for en bredere opkvalificering, hvor der såvel fagligt som holdningsmæssigt er fokus på at betragte virksomhedens samlede drift under ét.
- Der har inden for de seneste år kun været en relativ svag teknologiudvikling på motorcykelområdet. Det er først og fremmest grundet en negativ konjunkturudvikling med et markant vigende salg af motorcykler til følge. Denne udvikling vurderes klart af såvel skole- som virksomhedssiden at være resulteret i en tilsvarende faldende efterspørgsel efter efteruddannelse. Vurderingen er således, at den faglærte gruppe notorisk har mindre behov for efteruddannelse. Ligeledes vurderes det, at det bliver relativt sværere – uden henvisning til den teknologiske udvikling – at motivere den ikke-faglærte del af medarbejdergruppen til efteruddannelse.

For udviklingstendenser på virksomhedsplan kan der konkluderes følgende:

- Den daglige produktion for den typiske virksomhed inden for motorcykelbranchen synes præget af en meget høj grad af forudsigelighed og rutine. Den tryghed, der ligger i denne forudsigelighed på den korte bane, modsvares af et svagere beredskab i forhold til at kunne håndtere mere gennemgribende strukturelle forandringer.
- Den daglige opgaveløsning er nok meget rutinebaseret og i den forstand også fastlåst i genkendelige mønstre. Men samtidig er virksomhederne også åbne for forandring og udvikling, når blot en sådan forandring er knyttet an til den løbende tilpasning inden for kendte rammer.
- De daglige rutineprægede handlingsmønstre er karakteriseret ved en høj grad af tavs og implicit viden. Der opleves typisk ikke at være behov for at ekspliciterer dette vidensniveau i forhold til den daglige opgaveløsning. Udfordringen ligger her i, at det i praksis bliver meget vanskeligt at etablere et mere langsigtet samarbejde med skolesiden; f.eks. omkring uddannelsesplanlægning. Sidemandsoplæring vurderes således at være en meget dominerende kvalificeringsform inden for branchen. Trods sin store udbredelse synes der dog ikke at være udviklet særlige forudsætninger inden for branchen for på denne måde at gøre brug af sidemandsoplæring.
- Som ansat medarbejder inden for motorcykelbranchen synes man primært at have mulighed for at forholde sig reflekteret til resultatet af egen opgaveløsning. Denne kvalitetssikring skaber også en åbning i forhold til at koble sig til den kompetencemæssige forudsætning for at løse den



pågældende opgave. Og dermed også en indirekte forståelse for betydningen af en kompetencegivende efteruddannelse.

Når det gælder faktorer af betydning for branchens AMU-efteruddannelsesbehov kan følgende konkluderes:

- Følgende faktorer vurderes at virke **begrænsende** for en efteruddannelsesindsats på motorcykelområdet:
  - Mange små virksomheder uden strategisk overskud
  - Negativ konjunkturudvikling inden for branchen<sup>17</sup>
  - S sammensat medarbejdergruppe kan være en udfordring
  - Svagt kendskab blandt branchens virksomheder til AMU-efteruddannelsesmulighederne inden for motorcykelområdet
  - Typisk en stærk tradition for sidemandsoplæring og praksislæring
  - Delvis brug af leverandørkurser
  - Fortsat stærk faglig segmentering i henholdsvis værksted, salg og ledelse/administration
  - Begrænset produktudvikling inden for de seneste år
  - Den udbudte §15 MC-VPA uddannelse har reduceret behovet for efteruddannelse
  - Nogle skoler har kun i mindre grad kendskab til branchens kompetencebehov
  - Skolesiden gør aktuelt kun lidt for at promovere AMU-efteruddannelsesmulighederne.
- Følgende faktorer vurderes at virke **stimulerende** for en efteruddannelsesindsats på motorcykelområdet:
  - Muligheder for efteruddannelse som følge af branchens sæsonkarakter
  - §15 MC-VPA uddannelsen kan fungere som en fødekilde til fremtidigt, udbudte AMU-uddannelser
  - Selvoplevet behov for efteruddannelse hos gruppen af ejerledere inden for branchen
  - Udvikling fra et monofagligt, værkstedsbaseret jobområde til et tværgående og multifagligt jobområde
  - §15 MC-VPA uddannelsen har peget på de reelle muligheder for at gennemføre efteruddannelse inden for branchen
  - Mulighed for som skole mere aktivt at stimulere branchens uddannelsesbehov.

Af kompetencebehov, opdelt på medarbejdergrupper kan følgende konkluderes:

- Den ufaglærte/tillærte medarbejder inden for branchen har primært brug for en afklaring og meritering af realkompetencer, samt for en faglig kvalificering, der gør det muligt kompetent at løfte de basale arbejdsopgaver inden for branchen. Videre har denne medarbejdergruppe behov for en styrket kompetence i forhold til at kunne arbejde tværfagligt og tværgående mellem reparation, salg og administration.

---

<sup>17</sup> Jf. afsnit 1.

- Den faglærte medarbejder inden for branchen har først og fremmest brug for en løbende faglig opkvalificering, der knytter sig til produktudviklingen inden for branchen. Videre har denne medarbejdergruppe behov for kompetencer i forhold til at kunne støtte kollegaers kvalificering; eksempelvis via sidemandsoplæring. Endelig har den faglærte medarbejder – i lighed med den ufaglærte/tillærte medarbejder – behov for en styrket kompetence til kunne arbejde på tværs af reparation, salg og administration.
- Gruppen af ejerledere har primært behov for kompetencer, der retter sig mod den daglige virksomhedsdrift, herunder også metoder til at understøtte medarbejdernes kompetenceudvikling.

Samlet set, kan der i forhold til forslag til efteruddannelse konkluderes følgende:

- I forhold til den ufaglærte/kortuddannede målgruppe foreslås følgende: (a) at der udbydes en kompetencepakke i AMU-regi, som matcher den kvalificering, der sker via MC-VPA uddannelsen, (b) at der udbydes en kompetencepakke, der supplerer den kvalificering, der er sket via MC-VPA uddannelsen; (c) at der satses på at kvalificere en sidemandsoplæring – og (d) at gruppen tilbydes en realkompetencevurdering.
- I forhold til den faglærte gruppe foreslås følgende: (a) at denne medarbejdergruppe tilbydes efteruddannelse via AMU inden for specifikke fagområder, som relaterer sig til de seneste års produktudvikling inden for motorcykelbranchen, (b) at medarbejdergruppen tilbydes efteruddannelse ligeledes via AMU inden for områderne salg, service og administration – samt (c) at gruppen kvalificeres i forhold til metodisk at kunne praktisere en sidemandsoplæring, ligeledes via uddannelse i AMU-regi.

I forhold til gruppen af ejerledere foreslås følgende: (a) at der tages initiativ til en generel information omkring muligheder for medarbejdernes opkvalificering via AMU-uddannelser, (b) at gruppen tilbydes en kvalificering i AMU-regi med fokus på styring og ledelse af en mindre virksomhed – samt (c) at der fra skoleside tilbydes uddannelser i AMU-regi, hvor der er fokus på ledelsesmæssigt at styrke en medarbejderudvikling.

## **8. Anvendt metode**

I forbindelse med indsamlingen af kortlægningens datagrundlag er der primært gjort brug af kvalitative interviews med relevante ressourcepersoner; suppleret af forskellige former for skriftlige baggrundsmaterialer. I det efterfølgende præciseres kort de metodiske og teoretiske rammer for denne dataindsamling.

### **8.1 Indsamling af skriftlige dokumentationsmaterialer**

Som første del af kortlægningen er der gennemført et mindre litteraturstudie med fokus på diverse materialer, der dokumenter de centrale rammebetingelser for motorcykelbranchen – samt udviklingen i

samme rammebetingelser. Der er i forbindelse med denne litteratursøgning lagt vægt på materialer udarbejdet inden for de seneste ca. 5 år. Der er medtaget såvel materialer udarbejdet i en dansk kontekst som EU-relevant materiale.

## 8.2 Gennemførelse af interviews

I forbindelse med kortlægningen er der gennemført følgende interviews:

- Interview med undervisere og konsulenter fra de tre skoler i landet, som udbyder erhvervsuddannelse og efteruddannelse på motorcykelområdet. Konkret er der gennemført interviews på følgende skoler: CELF, TEC og Herningsholm. Hvert interview har haft en varighed af ca. 2 timer.
- Interview med 5 virksomhedsrepræsentanter på motorcykelområdet. Virksomhederne er udvalgt efter en liste over virksomheder, som aktuelt har godkendelse til at have lærlinge. Der er ved udvælgelsen af disse virksomheder lagt vægt på en geografisk repræsentativitet. Hvert interview har haft en varighed af 20 til 30 minutter.
- Telefoninterview med 2 skuemestre; også af en varighed på mellem 20 og 30 minutter. De 2 skuemestre er udvalgt i samarbejde med IU.
- Telefoninterview med repræsentant fra Motorcykel Forhandlernes Forening (MFF) – af en varighed på ca. 1 time.

Alle interviews er gennemført med afsæt i en semistruktureret spørgeguide.

## 8.3 Bearbejdning af data

I forbindelse med bearbejdningen af de data fra primært de gennemførte interviews er der taget afsæt i følgende teoriforståelse:

### Niveau 1

Den grundlæggende beskrivelse af virksomhedssidens rammebetingelser er baseret på en tillempet udgave af H.J. Leavitts strukturmodel<sup>18</sup>. Og det i dens udvidede version som den såkaldte "Leavitt-Ry-model"<sup>19</sup>. Styrken ved denne model ligger først og fremmest i, at den integrerer forskellige faktorer, som samlet har betydning for udviklingsbehov og udviklingsmuligheder inden for et givent felt. Konkret handler det om følgende faktorer: (a) feltets dominerende struktur; (b) feltets primære aktører; (c) væsentlige opgaver inden for feltet – samt (d) teknologianvendelsen inden for feltet. Disse faktorer vurderes i denne analysesammenhæng tilsammen at udgøre de væsentligste rammebetingelser for efteruddannelsesbehovet og efteruddannelsesmulighederne inden for feltet.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Det "tillempede" består her i, at hvor Leavitt primært fokuserer på afgrænsede organisationer, så ligger fokus i denne kortlægning på et bredere felt; nemlig motorcykelbranchen.

<sup>19</sup> Jf. eksempelvis: Bakka, Jørgen; Fivelsdal, Frode: Organisationsteori, Kbh. 2004.

<sup>20</sup> Omkring disse faktorer af direkte betydning for konstitueringen af det undersøgte felt befinder sig en række elementer i en omkringliggende "cirkel", som er af mere strategisk karakter og ikke nødvendigvis påvirkelige i forbindelse med den daglige opgaveløsning. Det handler her om: (a) vision, værdier og mål; (b) fysiske rammer; (c) organisationsstruktur – samt (d) belønningssystemer. Og uden på disse faktorer i "andet geled" befinder omverdenen sig som den ultimativt bestemmende ramme for feltets drift. I denne kortlægning fokuseres alene på den inderste "cirkel" i modellen, idet faktorerne her anses som umiddelbart påvirkelige også i forhold til en

## Niveau 2

I forhold til en videre bearbejdning af den indsamlede data, som specifikt forholder sig til Leavitts aktørfelt er der gjort brug af Per-Erik Ellströms skelnen mellem virksomheder, som er styret henholdsvis en produktionslogik og en udviklingslogik<sup>21</sup>. Styrken ved denne virksomhedsforståelse – i forhold til den aktuelle kortlægning – ligger først og fremmest i dens kategorisering af virksomhedssiden, med en opdeling mellem virksomheder, som er henholdsvis mere eller mindre orienteret mod udvikling af produktion og medarbejdere. Og dermed også mere eller mindre gearet til at koble sig til skolesiden.

På en arbejdsplads, hvor **udviklingslogikken er dominerende**, vægtes det at skabe forudsætninger for variation og mangfoldighed. Det gælder for både kundskaber, vurderinger, tidligere erfaringer og i måder arbejder udføres på. Der er således plads til handlinger og læring hos medarbejderne, som stiller krav til risikovillighed og accept af fejlhandlinger, evne til kritisk analyse og endelig muligheder for – og ressourcer til – at afprøve ny viden.

På en arbejdsplads, hvor **produktionens logik** er styrende, tilstræber man effektivitet og stabil udførelse af opgaver. Det er derfor vigtigt at reducere variation i viden og handlemønstre. Man søger således at fremme homogenitet hos medarbejderne. Det er derfor vigtigt, at der hersker enighed omkring arbejdsformer og stabilitet. Formålet med læring er dermed at opnå velintegreerede, rutinemæssige handlinger. Problemer løses gennem tilpasning af regler og instruktioner.

## Niveau 3

I forbindelse med præciseringen af kompetencebehovet inden for motorcykelbranchen er der gjort brug af en kompetenceforståelse, der fremhæver følgende<sup>22</sup>:

- Kompetencer er situationsafhængige.
- Kompetencer udmønter sig i et samspil med andre i konkrete situationer.
- Kompetencer er defineret ud fra bestemte normer og standarder på et givent tidspunkt.
- Kompetencer bygger på elementer af viden, færdigheder og holdninger.

Denne forståelse har primært følgende implikationer:

- Kompetencer bør defineres og beskrives, så man som medarbejder ved, hvilke krav man skal opfylde.
- Udmøntningen af kompetencer sker hos den enkelte medarbejder, mens systematik og model for kompetenceudvikling forankres på organisatorisk niveau.
- Kompetenceudvikling er ikke et spørgsmål om individ eller organisation – men om, hvordan man som medarbejder får mulighed for at uddanne og udvikle sig i forhold til egne arbejdsopgaver.
- En væsentlig kilde til læring er refleksion over egen praksis. Men praksislæring kan ikke stå alene og må suppleres af input og videnopbygning via ekstern efteruddannelse.

---

efteruddannelsesproblematik. Men samtidig anerkendes også den rammesættende betydning af faktorerne i de to andre "cirkler".

<sup>22</sup> Jf. eksempelvis: Dahl, P: Læring i virksomheder (Kbh, 2001).

Videre er der i denne sammenhæng taksonomisk skelnet mellem kompetencer på tre niveauer (jf. side 23).

## **Bilag: Forslag til en prioriteret indsats fra skole**

### **- Forfatterens perspektiverende refleksioner**

Nedenstående forslag til en projektplan, er en selvstændig refleksion udarbejdet af den eksterne konsulent, Jan F. Hansen, som har udarbejdet analysen. Metalindustriens uddannelsesudvalg har således ikke forholdt sig til eller bearbejdet forslaget.

I det følgende skitseres et forslag til en prioriteret indsats fra skoleside, hvor målet er at realisere den efteruddannelsesmodel, som er præsenteret i nærværende analyse. Med de præsenterede forslag er der lagt vægt på initiativer, som vurderes at kunne realiseres inden for den eksisterende driftsramme.

Forslagene skal betragtes som udgørende en samlet, prioriteret indsats. Værdien af hvert forslag er således i nogen grad betinget af gennemførelsen af en samlet indsats, hvor de enkelte forslag gensidigt understøtter hinanden.

De skitserede forslag kan ikke umiddelbart føres tilbage til udsagn og pointer fremført af de interviewede. Alle forslag er således formuleret af notatets forfatter på baggrund af den samlede indsamlede empiri.

### **Afklaring af rammer og muligheder**

En række forudsætninger for at gennemføre en mere målrettet efteruddannelsesindsats på motorcykelområdet synes – ud fra et skoleperspektiv – relativt uklare. En afklaring af disse rammer og muligheder vurderes således at være en grundlæggende forudsætning for, at det efterfølgende vil være muligt at iværksætte en bæredygtig uddannelsesindsats inden for branchen, som rækker ud over gevinsten af en kortvarig og fokuseret kampagneindsats.

Først og fremmest vurderes det at være vigtigt at afklare følgende:

#### Det dominerende virksomhedssegment inden for branchen

Der findes i dag – på skolesiden – ikke en sikker viden om, hvad der mere præcist karakteriserer virksomhederne inden for motorcykelbranchen. En række uafklarede spørgsmål presser sig derfor på:

- Hvor mange virksomheder med ansatte medarbejdere findes der regionalt og nationalt?
- Hvordan grupperer virksomhederne sig, når det gælder antallet af medarbejdere?
- Hvor mange medarbejdere er aktuelt ansat inden for branchen?
- Hvordan har antallet af ansatte medarbejdere inden for branchen udviklet sig inden for de seneste år – og hvordan forventes dette antal fortsat at udvikle sig?
- Antallet af virksomheder med kombineret værksted og forretning – modsat virksomheder alene med værksted; og hvordan er udviklingen på dette område?

- Hvilket ejerforhold og hvilken ledelsesstruktur er den dominerende inden for branchen?

En afklaring af disse og lignende strukturelle spørgsmål vurderes at være vigtig i forhold til at kunne estimere AMU-efteruddannelsesbehov; ikke mindst på den mellemlange bane.

Præciseringen af de væsentligste af disse strukturelle forhold vurderes at kunne ske via en relativt begrænset kørsel i Danmarks Statistik. Dertil skal lægges en arbejdsindsats svarende til i alt ca. 10 timer – fælles for de tre skoler på motorcykelområdet – i forhold til en efterfølgende databehandling og sammenskrivning af baggrundsnotat.

#### Det aktuelle uddannelsesniveau inden for branchen

Som også beskrevet i dette notat synes det sikkert, at branchen er domineret af to store medarbejdergrupper; ud over gruppen af ejerledere. Og *det* dels en gruppe af tillærte medarbejdere – samt dels en gruppe af medarbejdere med en – ofte nyere – erhvervsuddannelse inden for motorcykelområdet. Ud over denne overordnede kategorisering findes der aktuelt ikke nogen sikker viden om, hvad der nærmere karakteriserer disse medarbejdergrupper. Også her vil der derfor være behov for at afklare en række væsentlige spørgsmål:

- Hvor stor en andel af den samlede gruppe af medarbejdere inden for branchen har i dag en erhvervsuddannelse på motorcykelområdet?
- Hvor stor en del af den faglærte medarbejdergruppe har inden for de seneste år deltaget i ekstern efteruddannelse; herunder AMU – og på hvilke primære jobområder fordeler denne efteruddannelse sig?
- Hvor stor en del af samme faglærte medarbejdergruppe har inden for de seneste år deltaget i leverandørkurser inden for branchen?
- Hvor stor en andel af den tillærte medarbejdergruppe har inden for de seneste år deltaget i ekstern efteruddannelse; herunder AMU – og på hvilke primære jobområder fordeler denne efteruddannelse sig?

En afklaring af disse spørgsmål vurderes at være vigtig i forhold til at kortlægge såvel uddannelsesniveau og –kultur inden for branchen – som at det kompetencemæssige afsæt for at tilbyde branchen yderligere efteruddannelse.

Den foreslåede afklaring af disse spørgsmål vurderes at kunne ske, idet de tre skoler på motorcykelområdet telefonisk kontakter udvalgte regionale virksomheder med mere end 2 ansatte. Arbejdsindsatsen vurderes her at ligge på ca. 4 til 5 timer pr. skole. Dertil skal lægges tilsvarende 4 til 5 timer pr skole i forhold til at forberede denne interviewrunde; primært i form af udarbejdelse af et fælles spørgeskema og en efterfølgende databehandling.

#### Fremtidige uddannelsesbehov inden for branchen

På samme måde som der på skoleplan hersker stor usikkerhed omkring det aktuelle uddannelsesniveau inden for branchen, så er branchens fremtidige kompetencebehov tilsvarende usikkert. Overordnet er der en forventning om, at dette fremtidige uddannelsesbehov især vil være afhængigt af den fremtidige produktudvikling inden for branchen – samt betinget af en generel udvikling fra et monofagligt til et multifagligt jobområde. Men på det nuværende vidensniveau er det meget vanskeligt at præcisere netop dette fremtidige behov for efteruddannelse yderligere. Der vil derfor ligeledes på dette område være behov for at afklare en række spørgsmål:

- Hvilke efteruddannelsestiltag vil der være behov for specifikt i forhold til den faglærte gruppe, idet der her skelnes mellem grupper af medarbejdere, hvor færdiggørelsen af uddannelsen ligger hhv. flere år tilbage eller er gennemført inden for de seneste år?
- Hvilke efteruddannelsestiltag vil der være behov for specifikt i forhold til den tillærte gruppe af medarbejdere inden for branchen – og her med en skelnen mellem på den ene side de medarbejdere, der tidligere har gennemført §15 MC-VPA uddannelsen, og på den anden side den medarbejdergruppe som har ingen eller kun begrænset efteruddannelse af direkte brancherelevans.
- Hvilke muligheder oplever branchen selv i forhold til at deltage i ekstern efteruddannelse; herunder hensyntagen til et stærkt sæsonbetinget arbejdsflow?
- Hvilke efteruddannelsestiltag kunne der være behov for generelt inden for branchen, uden skelen til medarbejdernes tidligere grund- og efteruddannelse?

En afklaring af disse forhold vurderes at være helt afgørende i forhold til, at man fra skoleside sammensætter og udbyder relevante kompetencepakker inden for branchen. Og videre vil en afklaring her også være afgørende i forhold til at vurdere relevansen af at investere i en eventuel udvikling af nye uddannelsestiltag målrettet branchen.

Den foreslåede afklaring af disse spørgsmål vurderes at kunne ske, idet man fra skoleside gennemfører besøg hos 3 til 5 lokale virksomheder, hvor der tages afsæt i den tidligere gennemførte afklaring af strukturelle forhold og det generelle uddannelsesniveau inden for branchen.

Arbejdsindsatsen vurderes her at ligge på ca. 2 til 3 timer pr. virksomhedsbesøg. Dertil skal lægges samlet 4 til 5 timer pr skole i forhold til dels at forberede dette virksomhedsopsøgende arbejde og dels i forhold til en efterfølgende databehandling.

### **Styrket samarbejde og koordination på skolesiden**

Alle de interviewede skoler peger på, at motorcykelbranchen – som uddannelsesområde betragtet – er meget lille. I praksis betyder det, at det kan være vanskeligt at etablere uddannelseshold alene med et lokalt/regionalt afsæt. Typisk vil der – som også gennemførelsen af §15 MC-VPA uddannelsen viser – være behov for at anlægge et nationalt perspektiv på udbud af efteruddannelsesaktiviteter. Både planlægnings- og gennemførelsesmæssigt peger det på et behov for en højere grad af samarbejde og koordination på skolesiden.

Først og fremmest vurderes der at være behov for et yderligere samarbejde på skolesiden i forhold til følgende områder:

#### Løbende afdækning og registrering af uddannelsesbehov

Som skitseret ovenfor vurderes der grundlæggende at være behov for, at branchens generelle kompetencebehov og uddannelsesbehov kortlægges i et samarbejde mellem de tre skoler. Denne kortlægning vil dog alene fungere som en form for baseline. Således vil der være behov for at der også løbende sker en afdækning og registrering af branchens uddannelsesbehov. Praksis har her vist, at denne opgave er meget vanskelig at løfte for en enkelt skole. Også fremadrettet vurderes der derfor at være behov for et styrket skolesamarbejde på dette område. I forhold til at organisere et sådant styrket samarbejde på dette felt vurderes der at være behov for afklaring af en række spørgsmål:

- Hvilket fælles system vil kunne anvendes i forhold til registrering af branchens uddannelsesbehov; primært på baggrund af gennemførte virksomhedsbesøg?
- Hvilket behov vil der være for udarbejdelse af fælles informationsmateriale, som vil kunne anvendes ved virksomhedsopsøgende arbejde?
- Hvilket behov vil der være for fællesmøder mellem skolernes faglærere og konsulenter, tilknyttet motorcykelområdet?

En afklaring af disse spørgsmål vurderes som vigtige i forhold til at etablere et styrket skolesamarbejde på dette område. Og det med vægt på et samarbejde, som vil være synlig også for brugersiden og på den måde også bidrage til at styrke branchens tillid til uddannelsessiden.

Den foreslåede afklaring af disse spørgsmål vurderes at kunne ske via et daglangt fællesmøde med deltagelse af faglærere og konsulenter fra de tre skole.

#### Udveksling af viden og erfaringer på faglærerniveau

En yderligere konsekvens af det lille uddannelsespotentiale, som motorcykelområdet udgør, har i praksis vist sig at ligge i udfordringerne med fortsat at udbygge et højt fagligt niveau på skolesiden. Således har denne udfordring i praksis været en separat opgave for de enkelte faglærere på de enkelte skoler. Dette synes ikke at have hindret, at skolerne faktisk har kunnet levere den nødvendige faglige kvalitet på området. Men samtidig vurderes der at kunne ske et yderligere fagligt løft, idet faglærerne på området definerer sig som tilhørende et fælles fagligt miljø; på tværs af de enkelte skoler.

I forhold til at etablere og fastholde en sådan tværgående videns- og erfaringsudveksling på faglærerniveau vurderes der at være behov for afklaring af bl.a. følgende spørgsmål:

- Hvilken opgavefordeling kunne være relevant i forhold til en fælles "overvågning" af udviklingen inden for branchen; f.eks. i forhold til en løbende produktudvikling?
- Hvordan sikres en løbende udveksling af informationer fra centrale nøglepersoner inden for branchen – f.eks. fra MFF?
- Hvordan sikres en videreformidling af den viden, som den enkelte faglærer måtte opnå via deltagelse i forskellige former for opkvalificeringsaktiviteter?
- Hvilke muligheder kunne der være i forhold til koordineret indkøb af undervisningsudstyr; også set i lyset af et nationalt perspektiv på udbud af fremtidige efteruddannelsesaktiviteter inden for branchen?

En afklaring af disse spørgsmål vurderes som vigtige i forhold til skabe rammerne omkring den tværgående videns- og erfaringsudveksling, som igen vurderes som vigtig, hvis skolerne på sigt skal kunne fastholde et højt fagligt niveau på motorcykelområdet.

Afklaringen af disse spørgsmål vil kræve en løbende indsats fra skoleside. Umiddelbart vurderes en mulig form her at være et halvårligt, daglangt møde i faglærerkredsen. Og her gerne med en vekslen af mødested mellem de enkelte skoler.

#### **Formulering af strategi og mål for uddannelsesindsatsen**

Et fællestræk for de interviewede skoler er, at de i forhold til efteruddannelsesindsatsen på motorcykelområdet har en relativ afventende tilgang. Og det forstået på den måde, at man gerne gennemfører uddannelsesaktiviteter på baggrund af konkrete henvendelse fra brugersiden. Denne tilgang, som udmærket kan fungere inden for andre og større uddannelsesområder, har i praksis vist sig



ikke at være effektiv inden for motorcykelområdet; for så vidt som målet er at gennemføre efteruddannelse og derved dække et formodet kompetencebehov inden for branchen. Hvis efteruddannelsesaktiviteten inden for motorcykelområdet skal løftes, vurderes der derfor at være behov for, at man fra skoleside – igen i fællesskab – formulerer en offensiv strategi indeholdende konkrete og kvantificerbare effektmål.

Først og fremmest vurderes der at være behov for en sådan strategi- og målformulering i forhold til følgende områder:

#### Formulering af fælles strategi

Ingen af de interviewede skoler har en egentlig strategi og målbar plan for den fremtidige efteruddannelsesindsats på motorcykelområdet. Dette hænger naturligt sammen med, at en række bestemmende faktorer omkring branchens sammensætning og potentielle uddannelsesbehov ikke er afklaret. Med en kortlægning af disse strukturelle rammebetingelser vil det dog også være muligt at målsætte den fremtidige uddannelsesaktivitet på området. En sådan strategi/plan vurderes som helt afgørende i forhold til at kunne genetablere og videreudbygge et relevant efteruddannelses tilbud på motorcykelområdet. Primært ved at gå fra en re-aktiv til en pro-aktiv tilgang til branchens kompetencebehov.

I forhold til at man fra skoleside i fællesskab formulerer en sådan strategi og målbar plan for efteruddannelsesaktiviteten på motorcykelområdet vurderes der at være behov for afklaring af bl.a. følgende spørgsmål:

- Hvilke elementer skal en sådan strategi indeholde, ud over et mål for en fremtidig efteruddannelsesaktivitet?
- Hvilken tidshorisont giver det mening at operere med ved formulering af en strategi og målbar plan?
- I hvilket omfang vil det være mulig for – fra skoleside – at investere i realiseringen af en langsigtet strategi – f.eks. i form af udvikling af nye uddannelses tiltag, øget virksomhedsopsøgende arbejde og i en faglærerkvalificering?

En afklaring af disse spørgsmål må betragtes som grundlæggende i forhold til formuleringen af en fælles skolestrategi på området. Yderligere vil en sådan afklaring også tjene til at sikre en ledelsesmæssig forankring af et langsigtet skolesamarbejde på motorcykelområdet.

Afklaringen af disse spørgsmål vurderes at kunne ske på et daglangt møde med deltagelse af brancherelevante ledelsesrepræsentanter fra skoleside – samt suppleret af den brancheansvarlige fra IU. Yderligere vurderes formuleringen af et fælles notat indeholdende strategi og målbare planer at fordre en indsats – f.eks. fra en af de deltagende skoler – svarende til 1 til 2 arbejdsdage.

#### Formidling af fælles strategi og fælles indsats til branchen

Ud over at en fælles strategi vil kunne fungere som et skoleinternt pejlemærke, vil et sådant fælles tiltag også kunne have en funktion i forhold til den eksterne relation til branchens virksomheder og organisationer. Den vil således være et markant signal til virksomhedssiden om, at skolerne har det nødvendige beredskab i forhold til at indgå i et samarbejde som en ledende og seriøs partner.

Udfordringen i den forbindelse ligger ikke mindst i at finde en metode til at kommunikere en fælles strategi til virksomhederne inden for branchen. Erfaringerne viser, at det i praksis er meget vanskeligt

at nå den enkelte virksomhed; ikke mindst grundet manglende ressourcer på såvel skolesiden som i virksomhederne. Der synes med andre ord at være behov for at formulere en ny platform for kommunikationen med virksomhedssiden.

I forhold til at redefinere kommunikationen med virksomhedssiden vurderes der at være behov for, at man fra skoleside afklarer bl.a. følgende spørgsmål:

- Hvilke muligheder vil der være for at skabe et forum af repræsentative virksomheder, som vil kunne bruges som en form for brugerpanel, og hvor en strategi for motorcykelområdet også vil kunne præsenteres og drøftes?
- Hvilke brancherepræsentanter vil fremadrettet kunne anvendes som en form for "ambassadører" af skolesiden; også i forhold til at præsentere en fælles skolestrategi?
- Hvilke fælles markedsføringstiltag vil det være realistisk at realisere over for branchens virksomheder; eksempelvis i form af regionale fyraftensmøder?

Erfaringen viser, at en afklaring af disse primært kommunikative udfordringer vil være vigtig i forhold til en fremtidig efteruddannelsesaktivitet på motorcykelområdet. Uden en effektiv formidling af skolernes strategi, mål og konkrete uddannelses tilbud viser praksis, at det ikke vil være muligt at skabe en platform for fremtidige efteruddannelsesaktiviteter. Yderligere vil en sådan formidling også være vigtigt, idet den vurderes at ville muliggøre en successiv kvalificering af virksomhedernes efterspørgsel efter efteruddannelse.

Afklaringen af disse spørgsmål vurderes at kunne ske som del af det ovenfor foreslåede møde med deltagelse af brancherelevante ledelsesrepræsentanter fra skoleside – samt suppleret af den brancheansvarlige fra IF.

### **Løbende resultatopfølgning**

Formuleringen af en fælles skolestrategi samt målbare planer for motorcykelområdet giver kun mening for så vidt, som der følges op med en løbende effekt- og resultatvurdering. Der synes i dag ikke tradition for, at der foretages en sådan systematisk resultatvurdering; eksempelvis en gang om året. Denne praksis skal således først etableres.

Først og fremmest vurderes der at være behov for en løbende resultatopfølgning i forhold til følgende områder:

#### Formulering af sammenhæng mellem mål, indsats og effekt

En vigtig forudsætning for at en løbende resultatopfølgning vil have den ønskede effekt ligger i, at den gennemføres med en vis form for systematik. Som minimum indebærer denne systematik, at der formuleres, hvad man kunne betegnes som en "sammenhængsforståelse". Altså en præcisering af, hvilke aktiviteter der forventes at lede til hvilke resultater for hvilke målgrupper. En sådan sammenhængsforståelse går bl.a. under navnet "forandringsteori".

I forhold til formuleringen af en sådan forandringsteori – som grundlag for en systematisk resultatopfølgning - vurderes der at være behov for, at man fra skoleside afklarer bl.a. følgende spørgsmål:

- Med hvilken frekvens vil det give mening at foretage en opfølgning på opnåede resultater i forbindelse med en øget satsning på motorcykelområdet?
- Hvem skal konkret varetage denne opfølgende/evaluerende funktion?

- Hvordan omsættes resultater af denne opfølgning til en justering af praksis?

En afklaring af disse basisspørgsmål vil være vigtig i forhold til fuldt ud at kunne drage nytte af en intensiveret efteruddannelsesindsats på motorcykelområdet. Dette vurderes i særlig grad at være vigtig i forhold til netop motorcykelområdet, hvor udviklingsmidlerne på såvel skole- som virksomhedsside notorisk er meget beskedne. Det vil her være vigtigt, at prioriterede ressourcer anvendes mest hensigtsmæssigt og løbende vil kunne omprioriteres.

Afklaringen af disse spørgsmål vurderes ligeledes at kunne ske i forbindelse med det tidligere foreslåede møde med deltagelse af brancherelevante ledelsesrepræsentanter fra skoleside – samt suppleret af den brancheansvarlige fra IU.

#### Analyse af gennemførte udviklings- og uddannelsesaktiviteter

Som opfølgning på den løbende vurdering af opnåede resultater vil det være vigtigt, at man fra skoleside også prioriterer ressourcer til kortfattet at foretage en analyse af effekten af gennemførte, separate udviklings- og uddannelsesaktiviteter. Det handler her om - som skitseret ovenfor - til stadighed at sikre den mest hensigtsmæssige udnyttelse af relativt beskedne ressourcer. En sådan analyse fordrer dog en operationalisering af opstillede mål. Altså en præcisering af, hvad det er for målbare effekter, som søges opnået i forhold til helt specifikke målgrupper. Det kunne eksempelvis handle om et måltal i forhold til planlagte AMU-uddannelser det kommende år.

I forhold til at kunne gennemføre en sådan mindre analyse og effektvurdering vurderes der at være behov for, at man fra skoleside afklarer bl.a. følgende spørgsmål:

- Hvordan koordineres en løbende resultatvurdering, internt på skolesiden?
- Hvordan skelnes mellem mål/effekter, der primært relaterer sig til den enkelte skoler og/eller først og fremmest giver mening på et fællesskabsniveau?
- Hvem på skolesiden skal have mandat til at foretage de justeringer i ellers planlagte aktiviteter, som den løbende resultatopfølgning eventuelt måtte lægge op til?

Afklaringen af disse spørgsmål vurderes som vigtig, idet der på flere måder udgår den nødvendige forudsætning for, at alle de i øvrigt foreslåede udviklingsinitiativer vil kunne gennemføres med effekt. Der er således her tale om – i det hel små – at styrke en lærende praksis, hvor der sker en reflekteret kobling mellem mål indsats og opnåede resultater.

Afklaringen af disse spørgsmål vurderes ligeledes at kunne ske i forbindelse med det tidligere foreslåede møde med deltagelse af brancherelevante ledelsesrepræsentanter fra skoleside – samt suppleret af den brancheansvarlige fra IU.

#### **Samlet vurdering**

Samlet kan følgende konkluderes:

I forhold til at realisere den skitserede uddannelsesmodel anbefales det der iværksættes en koordineret indsats mellem de tre skoler på motorcykelområdet. Denne indsats vil overordnet indeholde følgende:

- En række forudsætninger for at gennemføre en mere målrettet efteruddannelsesindsats på motorcykelområdet er uklare. En afklaring af disse rammer og muligheder synes således at være en grundlæggende forudsætning for, at det efterfølgende vil være muligt at iværksætte en bæredygtig uddannelsesindsats inden for branchen, som rækker ud over gevinsten af en kortvarig og fokuseret kampagneindsats.

- Motorcykelbranchen er – som uddannelsesområde betragtet – meget lille. I praksis betyder det, at det kan være vanskeligt at etablere uddannelseshold alene med et lokalt/regionalt afsæt. Typisk vil der – som også gennemførelsen af §15 MC-VPA uddannelsen viser – være behov for at anlægge et nationalt perspektiv på udbud af efteruddannelsesaktiviteter. Både planlægnings- og gennemførelsesmæssigt peger på et behov for en højere grad af samarbejde og koordination på skolesiden.
- I forhold til efteruddannelsesindsatsen på motorcykelområdet har skolesiden en relativ afventende tilgang, hvor efteruddannelsesaktiviteter alene gennemføres på baggrund af konkrete henvendelser fra brugersiden. Hvis efteruddannelsesaktiviteten inden for motorcykelområdet skal løftes vurderes der at være behov for, at man fra skoleside – i fællesskab – formulerer en offensiv strategi indeholdende konkrete og kvantificerbare effektmål for den fremtidige efteruddannelsesindsats inden for branchen.
- Formuleringen af en fælles skolestrategi samt målbare planer for motorcykelområdet giver kun mening for så vidt, som der følges op med en løbende effekt- og resultatvurdering. Der synes i dag ikke tradition for, at der foretages en sådan systematisk resultatvurdering; eksempelvis en gang om året. Denne praksis skal således først etableres.