

# Uddannelse Til Tiden

## Yderligere om projektet og download af rapporten:

[www.utt.socialfonden.net](http://www.utt.socialfonden.net)  
[www.fic.dk](http://www.fic.dk)  
[www.3f.dk](http://www.3f.dk)  
[www.ambu.dk](http://www.ambu.dk)

## Uddannelsesinstitutioner der har været tilknyttet projektet:

Teknisk Erhvervs Center: [www.tec.dk](http://www.tec.dk)  
AOF Ballerup: [www.aof.dk](http://www.aof.dk)  
FVU-Teamet i Storkøbenhavn: [www.fvu-team.dk](http://www.fvu-team.dk)  
Københavns Kvindedaghøjskole: [www.kkdh.dk](http://www.kkdh.dk)





## Indhold:

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Indledning</b> .....                              | <b>1</b>  |
| 1. Uddannelse Til Tiden .....                        | 1         |
| 2. Hvorfor 'Uddannelse Til tiden'? .....             | 2         |
| <b>Konklusioner på projektet</b> .....               | <b>3</b>  |
| 3. Alle skal være med.....                           | 4         |
| 4. Udgangspunkt i den enkelte.....                   | 4         |
| 5. Opkvalificering tager tid .....                   | 5         |
| 6. Andre anbefalinger.....                           | 5         |
| 7. 3F: Stolt og begejstret (INTERVIEW) .....         | 7         |
| <b>Sådan gik det</b> .....                           | <b>7</b>  |
| 8. Uddannelsesaktiviteter .....                      | 8         |
| 9. Plads til forbedring (INTERVIEW) .....            | 9         |
| <b>Med virksomhedens øjne</b> .....                  | <b>9</b>  |
| 10. Hvorfor strategisk uddannelsesplanlægning? ..... | 10        |
| 11. Uddannelsesplanlægning i praksis .....           | 10        |
| 12. Målene er nået – og mere til! (INTERVIEW) .....  | 11        |
| <b>Projektets målopfyldelse</b> .....                | <b>11</b> |
| 13. Folk har været glade (INTERVIEW).....            | 12        |
| <b>Baggrund og forudsætninger</b> .....              | <b>12</b> |
| 14. Teoretiske overvejelser.....                     | 12        |
| 15. Deltagere .....                                  | 12        |
| 16. Socialfonden .....                               | 12        |

Udgiver: FIC - Fagligt Internationalt Center  
Nyrbørggade 31, 2.sal  
2300 København S  
Web: <http://www.fic.dk>  
Tlf. +45 33 25 38 54  
E-mail: [info@fic.dk](mailto:info@fic.dk)

Redaktion og tekst: Steen Kræmer  
Web: <http://www.kraemer.dk>

Fotos: Jens-Ole Redanz, FIC

Layout: Ole Grønvig

Tryk: Børge Møllers Grafiske Hus

## Indledning

### 1. Uddannelse Til Tiden

Da FIC i begyndelsen af 2005 fik en henvendelse fra Ambu og 3F om et forløb, var vi øjeblikkeligt klar over, at vi stod i en drømmesituation. Uddannelse af ufaglærte medarbejdere har mange positive perspektiver og vil som udgangspunkt altid føre noget godt med sig.

Med deres fælles henvendelse signalerede virksomheden og fagforeningen, at de stod arm i arm og virkelig ville noget med projektet. Derfor var det med store forventninger, at vi skrev ansøgningen om **'Uddannelse Til Tiden'** til EU's Socialfond.

Den gensidige vilje og forståelse er uvurderlig for uddannelsesprojekter i erhvervslivet, når produktionsplanlægning og uddannelsesplanlægning skal falde i hak. Det er, som det fremgår af denne rapport, lykkedes parterne og FIC at overgå projektets målsætning med over 45 procent.

At en af de vigtigste forudsætninger for ansøgningen – Ambus etablering af sit europæiske lager og distributionscenter i Ballerup – gik i vasken bl.a. på grund af lokalplaner, ændrer ikke ved det faktum, at det både fagligt og alment er lykkedes at løfte medarbejderne til et niveau langt over målet.

I denne rapport kan du læse om projektets vigtigste konklusioner af arbejdet med målrettet uddannelsesplanlægning og efteruddannelse i Ambu A/S. Målet med rapporten er, at andre – både tillidsrepræsentanter og virksomhedsledere – kan bruge anbefalingerne konstruktivt til fælles gavn og glæde.

God læselyst  
Jens-Ole Redanz  
projektleder, Fagligt Internationalt Center



## 2. Hvorfor 'Uddannelse Til Tiden'?

Ambu A/S, der primært producerer livreddende udstyr, ønskede at bevare sin konkurrencedygtighed. Derfor besluttede virksomheden i 2005 at outsource produktionen til lavtlønslande. Samtidig planlagde Ambu at etablere et europæisk lager og distributionscenter i de eksisterende lokaler i Ballerup.

Det ville alt andet lige betyde nye arbejdsopgaver og massive afskedigelser blandt det ufaglærte personale. Ambu besluttede sig for at tage del i ansvaret for at give medarbejderne ballast til at klare de nye arbejdsopgaver eller at kunne få job et andet sted.

Efter mange år uden efteruddannelse havde en stor del af de ufaglærte medarbejdere brug for opkvalificering for at klare de nye udfordringer eller finde nyt job.

I samråd med 3F søgte Ambu ekspertviden hos FIC, der har stået for projektledelse gennem hele forløbet. Den Europæiske Socialfond har støttet opkvalificeringen af Ambus medarbejdere, mens virksomheden selv har ydet en betragtelig medfinansiering.

## Konklusioner på projektet

Erfaringerne fra det næsten to år lange uddannelsesprojekt bekræfter de ideer og tanker, FIC arbejder ud fra. De tager i høj grad udgangspunkt i den fælles vilje til og engagement i at nå de bedst mulige resultater.

At behovet for uddannelse på arbejdspladserne virkelig er til stede er der slet ingen tvivl om. 800.000 mennesker i Danmark har læse/skriveproblemer og mangler derfor i stigende grad de grundlæggende kompetencer for at kunne begå sig på mange arbejdspladser. Stadigt flere virksomheder bruger it i den interne kommunikation, og ønsker man efteruddannelse, er Teknisk Erhvervsskole Centers (TEC) forventning om læse/skrivefærdigheder mindst 9. klasse.

Blandt gruppen af ufaglærte viser erfaringerne, at mindst 50 procent af en virksomheds ansatte mangler de nødvendige forudsætninger for at modtage faglig efteruddannelse.

Netop de grundlæggende færdigheder og efteruddannelse er forudsætningerne for at fungere optimalt på arbejdsmarkedet i dag. Udviklingen løber stærkt, og stadigt flere virksomheder bruger it til intern information og styring af processerne. Skal medarbejderne følge med i udviklingen, skal de kunne leve op til de uddannelsesmæssige adgangskrav, de møder.

### 3. Alle skal være med

Hvis det overhovedet skal være muligt at gennemføre strategisk uddannelsesplanlægning for en virksomheds ufaglærte medarbejdere, er et nært samarbejde mellem produktionsledelse og tillidsrepræsentanterne nødvendigt. Begge parter skal være motiverede for at tage ansvar for, at uddannelsesprojektet skal lykkes.

Både drift og medarbejdere skal nemlig udvise udstrakt fleksibilitet, når pludselige udsving i produktionen skal forenes med de aftaler om uddannelse, der er indgået.

Medarbejderne skal være klar til at dække for deres 'kursusramte' kolleger, og driftsledelsen til at tilrette produktionsplanerne, så de hænger sammen med uddannelsesplanerne og vikardækning.

Derfor er det vigtigt, at ønsket om opkvalificering og uddannelse er solidt rodfæstet hos alle i virksomheden. Såvel de ufaglærte medarbejdere som topledelsen skal bakke 100 procent op om projektet.

Vores erfaringer viser, at samarbejdsprocessen er afhængig af, at virksomheden nedsætter en styregruppe med repræsentanter fra både ledelse og medarbejdere. Styregruppen skal have kompetence til at tage de beslutninger, der kan føre uddannelsesprojektet mod succes.

Hele arbejdet med **Uddannelse Til Tiden** har nemlig været overraskende komplekst for såvel Ambu som for virksomhedens medarbejdere. Mængden af administration og koordinering har overgået alle forventninger hos parterne.

Ikke mindst derfor er det vigtigt, at man fra starten tilknytter en projektleder/uddannelsesleder, der koordinerer hele arbejdet. I tilfældet med Ambu har FIC stillet en projektleder til rådighed.

Hele processen er afhængig af, at projektlederen har indsigt i de processer, der skal til for at etablere og gennemføre systematisk uddannelsesplanlægning på en virksomhed. Både fagligt og menneskeligt. Den ansvarlige skal...

- være neutral i forhold til styregruppens medlemmer.
- have netværk inden for og kendskab til uddannelser og uddannelsesinstitutioner.
- være i stand til at integrere forskellige samarbejdspartnere i projektet.
- have kendskab til og forståelse for målgruppen. Skal kunne forstå medarbejdernes forudsætninger og have omfattende samtaleerfaring.
- være i stand til at skabe den tryghed og tillid, der skal til for, at folk kan åbne sig.
- være i stand til at få folk til at føle sig vigtige og give oplevelsen af, at det er dem, vi gør noget for.
- være i stand til at indgyde begejstring.

Projektlederens rolle kan både udfyldes af en ansat medarbejder og en konsulent.

### 4. Udgangspunkt i den enkelte

Når man har med gruppen af ufaglærte at gøre, er det utroligt vigtigt at afklare hvilke forudsætninger, hver enkelt medarbejder kommer med. Som nævnt ovenfor vil man som regel opleve, at over halvdelen af målgruppen mangler de nødvendige forudsætninger for at få udbytte af de nødvendige faglige kurser.

Derfor starter målrettet strategisk uddannelsesplanlægning altid med en individuel kompetenceafklaring, IKA. Dette punkt er livsvigtigt for projektet. Det hele handler om at vide, hvad man har at gøre med, så virksomheden kan få uddannelsesparate medarbejdere.

Den opgave er ikke bare et spørgsmål om boglige færdigheder, men også at forstå, hvor de er i deres liv. Hver enkelt er jo et menneske på godt og ondt med meget i bagagen, der har en betydning for graden af uddannelsesparathed.

En IKA består for den enkelte af en række samtaler kombineret med en række test af kompetencer inden for læsning, skrivning, regning og som regel it.

Med udgangspunkt i den viden, projektlederen har opnået om hver enkelt medarbejder, er det muligt at fastslå, hvad han eller hun mangler for at få udbytte af de faglige kurser.

Efter den almene opkvalificering oplever virksomhederne altid, at deres ufaglærte medarbejdere i stigende grad tør melde sig til efteruddannelse. Før har der været et utal af undskyldninger og bortforklaringer, der altid handler om frygt for uddannelse. For mange har skoletiden været en lang række af nederlag og dårlige oplevelser, der tilsammen betyder, at den enkelte ikke tør sætte sig på skolebænken igen.

### 5. Opkvalificering tager tid

Uddannelse af gruppen af ufaglærte er ikke noget, man sætter i værk og gennemfører fra den ene dag til den anden.

Derfor gælder det om at komme i gang i god tid. På Ambu tog det fire måneder at kompetenceafklare og opkvalificere de ufaglærte i læsning, skrivning, regning og it. Først derefter kunne vi lave uddannelsesplaner og sende dem på faglige kurser.

Den tid skal virksomheden være klar til at sætte af, hvis man har ambitioner om at lykkes med efteruddannelse af de ufaglærte arbejdere. Her gør faktorenes orden nemlig en forskel! IKA sikrer, at man kan tage udgangspunkt i den enkeltes forudsætninger, når man planlægger uddannelse for ham eller hende.

I forbindelse med **Uddannelse Til Tiden** har Ambu udvist nøjagtig den tålmodighed over for og forståelse for hver enkelt medarbejders ståsted og baggrund. Det er en af de nøglefaktorer, der har gjort projektet til en succes.

Vores erfaring med TEC er, at deres afklaring ikke er grundig nok på det almene kompetenceområde. De tager ikke udgangspunkt i den enkeltes forudsætninger, men udelukkende i fagområdet.

Virksomheden skal have den nødvendige tålmodighed med hver enkelt medarbejders udvikling. Ikke mindst derfor står projektlederens rolle som koordinator og udvikler side om side med rollerne som den, medarbejderne kan betro sig til, og den, virksomheden stoler på.

### 6. Andre anbefalinger

Det kan være en god idé rent fysisk at placere så meget uddannelse på virksomheden, som det er muligt. Det er der flere argumenter for.

- Det sparer transporttid og -omkostninger i arbejdstiden.
- Medarbejderne føler, at virksomheden tager dem alvorligt, hvis de sidder i det konferencerum, hvor det normalt kun er funktionærer eller måske endda ledelsen, der kommer. Så føler de, at de bliver værdsat.
- Medarbejderne er ikke længere væk end, at de kan hentes, hvis specielle situationer kræver deres tilstedeværelse.



## 7. 3F: Stolt og begejstret (INTERVIEW)

Uddannelse og uddannelsesplanlægning er uvurderlig for alle parter, vurderer fagforeningen, der har taget stor del i 'Uddannelse Til Tiden'



Da Ambu henvendte sig til 3F for et par år siden, tog Mette Hyllested-Winge pænt imod.

»Når nogen kommer med udstrakt hånd og vil tale uddannelse, skal vi da have en snak,« smiler regionskonsulenten hos 3F. Den holdning har hun ikke haft grund til at fortryde:

»Jeg er meget stolt af og begejstret for, at der har været så meget uddannelse på Ambu,« siger hun i dag.

Mette Hyllested-Winge er ikke i tvivl om, at æren for de flotte resultater skal placeres hos tillidsrepræsentanterne og FIC's projektleder i fællesskab.

»Som i andre socialfondsprojekter fylder administrationen og aftalearbejdet enormt, og de opgaver er blevet løst fantastisk,« mener hun.

Det har taget mange byrder af virksomhedens skuldre, mener Mette Hyllested-Winge, der fornemmer, at Ambu er blevet overrasket over omfanget af det arbejde.

### Uddannelse som et fælles mål

Den vigtigste forudsætning for uddannelsesplanlægning er imidlertid, at parterne er enige om, hvad der skal ske:

»Uddannelse er umuligt, hvis der er konflikt,« siger regionskonsulenten, der opfordrer alle virksomheder til at arbejde proaktivt for opkvalificering af medarbejderne.

Uddannelse giver nemlig loyale og kvalificerede medarbejdere, der er kompetente til at deltage i virksomhedens omstillingsprocesser. Og det kan være en nødvendig evne i globaliseringsræset.

## Sådan gik det

To hektiske år er sprintet af sted, og Ambu, 3F og FIC kan se tilbage på en succes. Uddannelsesmålene er ikke bare nået, de er også overgået med over 45 procent, hvad angår faglige kurser og efteruddannelse, og over 50 procent, hvad angår almen uddannelse.

Alle kan se tilbage på en succes, selv om Ambu desværre har måttet lægge strategien om – blandt andet på grund af logistiske og byplanmæssige forhold. Det har betydet, at Virksomheden nu kun kan fastholde 5-6 af de oprindelige ca. 40 ufaglærte medarbejdere. Det har betydet, at der blandt medarbejderne har hersket en ærgrelse over, at de ikke i højere grad fik lov til at vælge deres efteruddannelse efter egne ønsker.

Imidlertid var der ingen, der kunne forudse ændringerne, og derfor planlagde vi sammen uddannelsesindsatsen efter de behov, Ambu forventede at få.

## 8. Uddannelsesaktiviteter

Det overordnede mål med **Uddannelse Til Tiden** var, at hver af de 40 medarbejdere skulle modtage én uges faglig opkvalificering, altså i alt 200 dages fagrettet efteruddannelse. Projektet har nået langt mere end forventet og har gennemført 287 dages faglig undervisning. Det er næsten 45 procent mere end det oprindelige mål.

Samtidig har **Uddannelse Til Tiden** formået at gennemføre 247 dages almen opkvalificering af medarbejderne. Den almene opkvalificering består af individuel kompetenceafklaring, ordblindundervisning, dansk, regning, vejledning og grundlæggende it.

Vi havde ikke forventet, at hele 70 procent af de ufaglærte medarbejdere skulle opkvalificeres, men det understreger blot vigtigheden af den individuelle kompetenceafklaring.

Al undervisning og uddannelse har været gennemført i arbejdstiden.

| FAGLIG UDDANNELSE           | Antal deltagere | å dage | Dage total |
|-----------------------------|-----------------|--------|------------|
| TEC grundlæggende lager     | 22              | 2      | 44         |
| Flashkursus                 | 1               | 25     | 25         |
| TEC lagerstyringsuddannelse | 22              | 2      | 44         |
| Gaffelstablerkursus         | 7               | 5      | 35         |
| Truckkursus                 | 7               | 7      | 49         |
| Edb-lageruddannelse 1       | 9               | 5      | 45         |
| Edb-lageruddannelse 2       | 9               | 5      | 45         |
| I ALT                       |                 |        | 287        |

| ALMEN OPKVALIFICERING               | Antal | Dage total |
|-------------------------------------|-------|------------|
| Individuel kompetenceafklaring, IKA | 41    | 8          |
| Individuel vejledning               | -     | 7          |
| Forberedende Voksen Uddannelse      |       |            |
| FVU-test                            | 28    | 10         |
| Undervisning nov-dec 2005           | 19    | 30         |
| Undervisning jan-mar 2006           | 18    | 43         |
| Dansk for ordblind (dysleksi)       | 3     | 32         |
| It/edb nov-dec 2005                 | 27    | 34         |
| It/edb feb-mar & jun 2006           | 25    | 43         |
| Movex it lagerprogramuddannelse     | 25    | 37         |
| Coaching af opsagte medarbejdere    | 5     | 2,7        |
| I ALT                               |       | 246,7      |

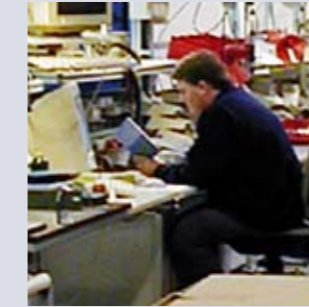
Kun tre ud af de 28, der mente, at de var ordblind, havde reelt problemet. De øvrige er blevet løftet via danskundervisning med Forberedende Voksen Uddannelse (FVU).

I det hele taget er det vores indtryk, at det gamle tabu omkring ordblindhed ikke er så tungt som tidligere. Det betyder, at folk tør stå frem at indrømme deres problemer. I det hele taget er over halvdelen af deltagerne blevet løftet læse- og skrivemæssigt.

## 9. Plads til forbedring (INTERVIEW)

**De fleste Ambu-medarbejdere har været tilfredse med 'Uddannelse Til Tiden'-projektet, men tillidsrepræsentanten kunne godt have ønsket sig mindre fokus på lageruddannelse**

»Idéen med uddannelse er god, der har været mange fine initiativer, og mange har været yderst tilfredse med de konkrete kurser.«



Tillidsrepræsentant Jakob Benting er begejstret for ideen med **'Uddannelse Til Tiden'**, når nu Ambu havde besluttet sig for at lukke produktionen ned i Ballerup. Men selv om mange kolleger har fået stort udbytte af projektet, har han forslag til forbedringer:

»Der har været for meget fokus på lageruddannelse. Man kunne godt brede mulighederne ud og spørge folk, hvad de selv havde lyst til af AMU's kurser. Alt for meget er sket på virksomhedens præmisser,« siger Jakob Benting.

### Alt for bureaukratisk

»Jeg kunne godt ønske mig, at systemet var mindre bureaukratisk, og at det ikke havde været TEC, der stod for afklaringen,« siger tillidsrepræsentanten. Det trak for langt ud på det tidspunkt, da kollegerne var mest motiverede for at komme af sted.

Jakob Benting arbejder selv i reparationsafdelingen, hvor Ambu-dukkerne bliver produceret, og har haft stor glæde af danskundervisningen for ordblind.

»Det kan jeg bruge til at skrive rapporter om de dukker, jeg reparerer,« fortæller han.

## Med virksomhedens øjne

I Ambus tilfælde kom strategisk uddannelsesplanlægning på tale, fordi virksomheden stod over for helt konkrete udfordringer med omskoling og afskedigelse af medarbejdere. Der er imidlertid mange gode grunde til, at man som virksomhed kan drage stor fordel af at uddanne og efteruddanne gruppen af ufaglærte medarbejdere.

Erfaringerne viser, at virksomhedsledere, der har oplevet, hvor stort udbytte, man har af uddannelsesplanlægning, efterfølgende integrerer det som en fast del af virksomhedens praksis. Også selv om der ikke umiddelbart er omstruktureringer på trapperne.

Hovedårsagen er uden tvivl, at virksomheder, der opererer i en tid med globalisering skal kunne agere hurtigt og effektivt i enhver situation. Der er ikke plads til at slæbe rundt på en fastlåst medarbejdergruppe, når konkurrencesituationen hele tiden bliver skarpere.

FIC's filosofi er, at uddannelse skal være en lige så naturlig del af virksomhedens kultur som det at gå på arbejde.

-Udbyttet er stort for såvel virksomheden som for medarbejderne. Og efterhånden som vanen bider sig fast, bliver uddannelsesplanlægning pludselig et konkurrenceparameter i forhold til tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft.

## 10. Hvorfor strategisk uddannelsesplanlægning?

Det umiddelbare udbytte af at investere tid og kræfter i uddannelsesplanlægning er medarbejdere, der får en bredere jobprofil. Det giver større fleksibilitet, når der sker forandringer i arbejdsopgaver og -forhold, eller virksomheden på anden måde udvikler sig.

De større kompetencer gør det nemmere for hver enkelt at overskue og udføre sine arbejdsopgaver. Resultatet er mere overskud i hverdagen. Udbyttet er større arbejdsglæde og færre sygedage og dermed fastholdelse på virksomheden.

De fleste af de over 800.000 danskere, der har svært ved at læse og skrive, er ufaglærte arbejdere. Alene det at løfte dem fra 6-7. klasses niveau vil forbedre deres effektivitet og gøre dem mere omstillingsparate.

Netop den egenskab har stor værdi, når organisationen på et tidspunkt forandrer sig, og medarbejdernes arbejdsituation er en ny. Det tager nemlig tid – lang tid – at opkvalificere de lavtuddannede medarbejdere, og derfor kan strategisk uddannelsesplanlægning på sigt få stor værdi i en tid, da stadigt flere brancher oplever opkøb og fusioner med jævne mellemrum.

It får i disse år langt større betydning for hverdagen i virksomhederne. Det kræver grundlæggende læse-/skrivefærdigheder og it-kompetencer – ikke mindst fordi flere og flere virksomheder bruger it i den interne kommunikation.

## 11. Uddannelsesplanlægning i praksis

Gennem de seneste to år har Ambu udvist et stort engagement i efteruddannelse af sine ufaglærte medarbejdere. Det har ikke mindst vist sig i forbindelse med finansieringen af **Uddannelse Til Tiden**.

Ambu har selv finansieret dele af projektets udgifter. Virksomhedens Uddannelsesfond har bidraget med 150.000 kroner til f.eks. jobsøgningsforløb, it-kurser og personlig coaching. Samtidig har Ambu stillet vikarer til rådighed i forbindelse med kursusdeltagelse og har dækket forskellen på medarbejdernes fulde løn og den VEU-godtgørelse (Voksen efteruddannelses-godtgørelse), medarbejderne har ret til, når de deltager i efteruddannelse.

Men der er i virkeligheden tale om overkommelige udgifter i forhold til udbyttet, når man gennemfører uddannelse. Den forberedende voksenundervisning (FVU) er gratis, og dertil kommer så VEU-godtgørelsen, der cirka svarer til højeste dagpengesats.

Alle virksomheder, der beskæftiger ufaglært arbejdskraft, kan få udbytte af målrettet opkvalificering af netop den gruppe ansatte.

Men især virksomheder med store udsving i aktiviteterne kan have både strategiske og praktiske fordele af opkvalificering og uddannelse af sine ufaglærte medarbejdere. Der kan for eksempel være tale om virksomheder i brancher, der er udsat for sæsonudsving. Her kan uddannelse være en udbytterig måde at udligne stille perioder på. På samme måde kan man udjævne udsvingene i ordreproducerende virksomheder eller virksomheder, der af en eller anden grund er udsat for konjunktur- eller strukturbetingede døde perioder.

Det bedste bevis på, at strategisk uddannelsesplanlægning faktisk betaler sig, er, at Ambu fortsætter ordblindundervisningen på eget initiativ hele det næste år. Herudover fortsætter virksomheden arbejdet med uddannelsesstyregruppen, der består af repræsentanter fra ledelsen, medarbejderne og 3F Nordvest.

## 12. Målene er nået – og mere til! (INTERVIEW)

**Ambu skyldte sine trofaste medarbejdere uddannelse. Derfor var 'Uddannelse Til Tiden' den rigtige løsning for virksomheden**



Ledelsen er ikke i tvivl: Indsatsen for at klæde Ambus medarbejdere på til nye job har været en succes.

»Da vi lavede strategi om outsourcing af produktionen til fabrikker i Asien, havde vi den forpligtelse over for medarbejderne. Mange af dem har været hos os i mange år uden at være på skolebænken,« siger Ambus vicepræsident, Bjarne Sørensen.

Sammen med 3F og Ambu søgte FIC socialfondsmidler til projektet, og virksomheden glæder sig over, at det er lykkedes at give medarbejderne flere kursusdage, end man havde sat som mål.

### Mere uddannelse fremover

»Det har givet dem blod på tanden til at lære mere, selv om de var meget langt fra uddannelsessystemet,« fortæller Bjarne Sørensen.

Virksomheden har kun kunnet beholde 6-7 stykker ud af de oprindelige 40 medarbejdere, men resten har meget store jobmuligheder, mener Bjarne Sørensen. Blandt andet fordi Ambu har indgået en aftale med to vikarbyråer om genplacering.

Han føler selv, at virksomhedens medfinansiering af projektet har været givet godt ud.

»Vi har ikke gjort nok ved uddannelse tidligere,« erkender Bjarne Sørensen, der vil arbejde mere aktivt med opkvalificering af medarbejderne i fremtiden.

## Projektets målopfyldelse

Der vil altid være mange hensyn at tage, når man laver uddannelsesplanlægning, men man skal holde sig for øje, at mange timers undervisning ikke er et mål i sig selv. Når man bruger tid og penge på faglige og almene kurser, skal kvaliteten selvsagt være i orden. FIC har med sit omfattende netværk og sit indgående kendskab til kursusmarkedet kunnet håndplukke kursusarrangører, der passer til deltagerne.

Det er en af forudsætningerne for, at både lønmodtager- og arbejdsgiversiden er begejstrede for udbyttet af **Uddannelse Til Tiden**.

### 13. Folk har været glade (INTERVIEW)

Ud over løftede Ambu-medarbejdere fryder projektlederen sig over, at virksomheden har fået mod på uddannelsesplanlægning



Projektleder Jens-Ole Redanz er slet ikke i tvivl:

»Den største sejr har været, når medarbejderne er kommet tilfredse tilbage fra uddannelse. Mange har fortalt, at de vil få glæde af kurserne både privat og arbejdsmæssigt,« beretter han. Og den slags varmer.

Jens-Ole Redanz har gennem de sidste to år været tovholder på **Uddannelse Til Tiden**. Det har blandt andet indebåret et tæt parløb med styregruppen, som han giver størstedelen af æren for projektets fine resultater.

»Et godt samarbejde mellem medarbejderne og produktionsledelse er alfa og omega for, om uddannelsesindsatsen kan lykkes,« siger Jens-Ole Redanz, der kun har ros til overs for parterne.

Deres vilje til at nå resultater har været altafgørende for, at så mange er blevet løftet så meget, mener han.

#### Fokus på styregruppen

Ikke mindst derfor lægger projektlederen stor vægt på at klæde styregruppen på til arbejdet, når store projekter skal styres i havn. Især socialfondsprojekter er administrativt tunge, og det kan godt gå ud over dynamikken i arbejdet.

»I Ambus tilfælde har det altså ikke skræmt styregruppen mere, end at virksomheden fortsætter uddannelsesarbejdet på egen hånd, og det kommer både virksomhed og medarbejdere til gode,« slutter Jens-Ole Redanz.

## Baggrund og forudsætninger

### 14. Teoretiske overvejelser

Virksomheden har meget tidligt i processen medtænkt de kortuddannede medarbejders forhold og dermed gjort en forebyggende fastholdelsesstrategi via omskoling/opkvalificering mulig.

Det betyder samtidig, at der har været tid til at udvikle, tilrettelægge og implementere en dobbeltstrategi i forbindelse med udliciteringen af dele af produktionen. Strategien har indeholdt en sideløbende udvikling af virksomhedens nye organisering samt kvalificeringen af medarbejderne til de nye jobprofiler og arbejdsfunktioner.

### 15. Deltagere

Målgruppen til **Uddannelse Til Tiden** var 41 ufaglærte medarbejdere i produktionen hos Ambu i Ballerup, der for to år siden besluttede at outsource produktionen til Asien.

Af de 41 viste de 28 sig at have skolekendskaber svarende til 6-8. klasse i dansk og/eller matematik. Af de 28, der mente de var ordblinde, viste kun tre sig at reelt at have problemet. Alle blev i løbet af få måneder opkvalificeret til at kunne følge TEC's faglige kurser med fuldt udbytte.

IKA og opfølgningen på denne er her helt essentiel for opkvalificeringens succes.

### 16. Socialfonden

Projektet ville ikke have kunnet iværksættes i samme omfang og ud fra samme tidshorisont uden støtte fra den Europæiske Socialfond.

