



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

**Regionale Kompetencecentre. Nyt VEU - ny kvalificeringsoffensiv. Grundlæggende metoder og værktøjer til afdækning af behov for VEU.**

Viegh Jørgensen, Anja; Jørgensen, Henning; Friche, Nanna

*Publication date:*  
2007

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Viegh Jørgensen, A., Jørgensen, H., & Friche, N. (2007). *Regionale Kompetencecentre. Nyt VEU - ny kvalificeringsoffensiv. Grundlæggende metoder og værktøjer til afdækning af behov for VEU*. Centre for Comparative Welfare Studies, Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet.

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# **Regionale Kompetencecentre**

Nyt VEU – ny kvalificeringsoffensiv

**Grundlæggende metoder og værktøjer til afdækning af behov for VEU**



**KvaliNord**

# Kvalinord-projektet

Forskningsprojekt om erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse, baseret på nordjyske erfaringer udført af CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning) ved Aalborg Universitet, New Insight & Competence Kompagniet.

Inspirationshæfte 3 er udarbejdet af: Anja Viegh Jørgensen (CARMA), Henning Jørgensen (CARMA) og Nanna Friche (CARMA), Aalborg Universitet 2007.

Januar 2007

Copyright: forfatterne

Layout og omslag: Mette Bærentsen

Tryk: J. Tengstedt, Aalborg.

ISBN-nr.: 978-87-90789-98-5



CARMA, Aalborg Universitet

Fibigerstræde 1

9220 Aalborg Øst

Tlf. +45 96358202

Fax +4598155346

e-mail: mb@socsci.aau.dk

Projektet er tilknyttet kompetencecentret på AMU-Nordjylland under Undervisningsministeriets udviklingsprogram for kompetencecentre i lærende regioner og delvis finansieret af Den Europæiske Socialfond.



# **Regionale Kompetencecentre**

**Nyt VEU – ny kvalificeringsoffensiv**

## **3**

**Grundlæggende metoder og værktøjer til  
afdækning af behov for VEU**



## Indledning

Med etableringen af Kompetencecentre i lærende regioner er der sat fokus på voksen- og efteruddannelsesindsatsen (VEU). Nyt AMU-konceptet fra 2003 har mødt udfordringer i sin oversættelse til praksis i uddannelsesinstitutionerne – et arbejde, der bl.a. er blevet udfordret af fusioner mellem AMU-centre og udbydere af erhvervsrettede ungdomsuddannelser (EUD). Ét er altså rammevilkårene for VEU, noget andet er udfordringen med at få VEU til at fungere i tråd med politiske hensigts-erklæringer. Hvorledes lader det sig gøre?

Et bud herpå er en kvalificering af uddannelsesinstitutionernes stab af virksomhedskonsulenter. Således er et sigte med de regionale kompetencecentre, at de skal virke til at sætte konsulenterne – og dermed kontakten til de offentlige og private virksomheder – i centrum for VEU-indsatsen.

Denne pjece indgår som nummer tre i en 1. generation af inspirationshæfter, der er lavet af CARMA, AAU, ud fra de første nordjyske erfaringer. Håbet er, at hæfterne kan inspirere og hjælpe de nye kompetencecentre (og andre udbydere af VEU) med at styrke udbuddet af VEU kortuddannede grupper på og uden for arbejdsmarkedet.

Alle inspirationshæfter er skrevet til de, der arbejder med virksomhedskontakt og udbudsplanlægning i kompetencecentrene - typisk konsulenter og faglærere. Det vil dog gavne VEU-indsatsen, om også ledere og personer i stabsfunktioner i kompetencecentrene har dybere indsigt i de problematikker, der er indeholdt i disse hæfter.

I **hæfte 2** sættes der fokus på forståelsen for:

- Nødvendigheden af en helhedsorienteret tilgang til afdækning af behovene for VEU
- At virksomheders personalepolitik og brug af fleksibilitet i arbejdsplanlægningen hænger sammen og påvirker deres brug af VEU
- Virksomhedernes forskellighed i teknologi, arbejdsdeling og jobfunktioner
- At brugen af VEU kan planlægges på forskellig vis i virksomhederne

Med **hæfte 3** rettes fokus mod, hvilke konkrete redskaber og værktøjer en uddannelsesinstitution kan benytte sig af til afdækning af behov for VEU. De redskaber og metoder, der præsenteres i dette hæfte, skal ses i et helhedsorienteret perspektiv. Med et bredt perspektiv er det muligt at opnå forståelse for samspillet mellem virksomhedernes daglige drift – arbejdsgange og produktion – og institutionernes udbud af VEU.

Hæfte 2 og 3 tager altså begge afsæt i en helhedsorienteret tilgang, men fra hver sin vinkel. Hvor hæfte 2 fokuserer på efterspørgselssiden (virksomhederne), fokuserer hæfte 3 på udbudssiden (institutionerne). I forlængelse af hæfte 2 bygger hæfte 3 på forståelsen for de personalepolitiske elementer, virksomhedernes organisering af ar-

bejdskræfterne og forskellige måder at planlægge og bruge VEU på, som det præsenteres i hæfte 2.

Det samme gælder **hæfte 4**, som går ind på behovet for forpligtende samarbejde mellem de regionale og lokale aktører og institutioner, og hvad der særligt skal tages hensyn til, for at optimere processer og resultater. Partnerskaber kan være en god og forpligtende ramme herfor.

## Udbud af VEU - en helhedsorienteret tilgang

Med implementeringen af Nyt AMU og Strukturreformen oplever uddannelsesinstitutionerne ændrede rammer for deres udbud af VEU. Øget decentralisering og efterspørgselsstyring afløser den traditionelle udbudsstyring. Institutionerne skal i højere grad imødekomme virksomhedernes og medarbejdernes konkrete behov. Det forudsætter klare kompetencer og prioriteringer hos institutionerne, og det understøttes af, at de økonomiske incitamenter herfor øges.

Institutionerne og deres ansatte skal altså i stigende grad indstille sig på at være orienteret mod efterspørgselssiden, virksomheder og kursister. For at imødekomme efterspørgslen på VEU er analytiske redskaber nødvendige at tage i brug. Det drejer sig om at have forståelse for, hvordan man analytisk skitserer en profil af kvalifikations- og efteruddannelsesbehovet. Det gælder både behovet inden for en branche eller en virksomhed, men også hos nuværende eller kommende medarbejdere i virksomhederne.

Det handler om at kunne finde frem til hvilken indsats, der skal gøres med hensyn til uddannelsesplanlægning og kvalificering af medarbejdere. Det handler også om at kunne vejlede den enkelte kursist i forhold til dennes egen oplevelse af jobkvalitet og identitetsudvikling. Det gøres ved udarbejdelsen af en **profilanalyse** – en analyse, der skitserer en profil af behovet for VEU enten i en branche, i en virksomhed eller hos en kursist.

Hensigten med sådanne profilanalyser på branche-, virksomheds- og individniveau er med andre ord, at ansatte hos en VEU-udbyder kan opnå forestillinger om, hvordan eksempelvis jobbene i virksomhederne kan udformes anderledes, hvordan medarbejdere kan engageres i egen udvikling, hvordan en virksomhed ledes personalepolitisk, samt hvad den teknologiske udvikling indebærer for den enkelte virksomhed såvel som for branchen som helhed.



## Værktøjskasse for den, der skal lave profilanalyse

En profilanalyse kan altså gennemføres på brancheniveau, virksomhedsniveau og individniveau. Afhængigt af på hvilket niveau analysen gennemføres, vil sigte og indhold variere. Jo større virksomheden er, jo mere omfattende bliver kravene til analyser – og omvendt. Det er altså den store værktøjskasse, der præsenteres her.

I en specifik **branche** kan vækst og modernisering understøttes af uddannelsesinstitutionen med et udbud af brancherelateret efteruddannelse. Udbuddet udformes her med sigte på at efterkomme kvalifikationsbehovene i principielt hele branchen. Imidlertid har praksis været, at udbudstilrettelæggelsen og -planlægningen ofte er sket med afsæt i behovene hos de mere avancerede virksomheder – der gerne er de større virksomheder. Dermed kan den samlede branches tarv med hensyn til forsyning af kvalificeret arbejdskraft måske fortone sig noget. Denne form for skævhed i udbudsplanlægningen bør en uddannelsesinstitution være opmærksom på, således at de små- og mellemstore virksomheders behov ikke overses.

På **virksomhedsniveau** begrundes en uddannelsesinstitutionens udbud af VEU typisk med virksomhedernes krav til og konkrete efterspørgsel efter kvalifikationer med det sigte at skabe vækst i virksomheden. Virksomhedernes efterspørgsel bygger gerne på ledelsernes vurdering af behovet – mere sjældent på medarbejdernes. I forhold til udbuddet af VEU betyder det, at der er stor risiko for, at kvalifikationerne udelukkende bliver virksomhedsspecifikke, hvilket hæmmer lønmodtagernes mobilitet og omstilling på arbejdsmarkedet. Derfor er det væsentligt også at gennemføre analyser af kvalifikationsbehov hos enkeltpersoner. Og her må der vel at mærke skeles til både ledige og medarbejdere i virksomheder.

En analyse på **individniveau** handler for uddannelsesinstitutionen om at få klarlagt, hvad kvaliteter og identitetsudvikling i selve arbejdet består i for den enkelte kursist. Og da personerne har meget forskellige voksenalder og har varierende kvalificeringer bag sig, er det et stort ansvar for uddannelsesinstitutionerne at koble individuelle ønsker og behov med realistiske muligheder.

Profilanalysen som redskab knytter sig ikke nødvendigvis til en bestemt faggruppe eller et bestemt organisatorisk niveau i en uddannelsesinstitution. Faktisk vil den optimale situation være, hvis såvel stabsmedarbejdere, ledere som undervisere og konsulenter har forståelse for profilanalysens indhold. Ved et udbredt kendskab til den profilanalytiske tilgang i uddannelsesinstitutionen er det tanken, at virksomheder og kursister altid vil få en kvalificeret sparring og vejledning – uanset til hvem eller på hvilket niveau de henvender sig i institutionen. Formentligt vil det dog typisk være konsulenter og faglærere, der i praksis vil forestå gennemførelsen af en profilanalyse. Det skal opleves som professionel og god hjælp hver gang.

## At skitsere en profil på brancheniveau

For at konsulenter kan foretage en brancherettet analyse med henblik på at belyse brancheudviklinger, må der ske indsamling af data og informationer – bl.a. om disse forhold:

1. Arbejdsstyrkens kvalifikationsstruktur
2. Jobtyper og beskæftigelsesområder i branchen
3. Branchens brug af forskellige uddannelsessystemer
4. Erhvervs-/virksomhedsstruktur
5. Tekniske udviklingstendenser
6. Konkurrencens karakter
7. Organisationsforhold i branchen

Efter indhentning af ovenstående oplysninger skal konsulentgruppen kunne drøfte de generelle brancheudviklingstræk i forhold til situationen i de enkelte virksomheder. I den forbindelse skal der lægges vægt på at belyse, hvilken rolle efteruddannelsesudbuddet har spillet i virksomhedernes tilrettelæggelse af arbejdsorganisation og i personalepolitikken. Denne viden konfronteres med de kvalifikationsbehov, man mener at have afdækket gennem egne virksomhedsanalyser.

Det er ønskeligt, hvis punkt 1.-4. kan indhentes ved hjælp fra AF og opgørelser/analyser fra branchens parter på arbejdsmarkedet. Punkterne 5.- 7. kan afdækkes ved at tage personlig kontakt til virksomheder inden for pågældende branche.

## At skitsere en profil på virksomhedsniveau

For at få et fuldgyldigt billede af relevante kvalifikationskrav på virksomhedsniveau, bør en konsulentgruppe kunne skelne mellem flere former for kvalifikationer. Kvalifikationer kan opdeles i flere slags. Men der hersker ikke enighed om, hvordan det bedst og mest entydigt gøres. Der er opdelinger i f.eks. almene kontra specifikke kvalifikationer og i procesafhængige kontra procesuafhængige kvalifikationer. Vi vil konkretisere analyseelementer ud fra den sidstnævnte sontring.

De **procesafhængige kvalifikationer** er direkte knyttet til og nødvendige for at udføre en bestemt arbejdsfunktion. De vedrører præcist **arbejds-evnen**. De procesafhængige kvalifikationer indeholder tre former for krav (eller trin) til medarbejdernes arbejdsevne:

1. *krav til simpel (refleksagtig) handlen* – ved dette forstås, at jobbet er udformet således, at der findes én korrekt eller mest effektiv måde at udføre arbejdsopgaven på, som indlæres ved instruktion eller efterligning. Efter nogen øvelse bliver jobbet efterhånden "automatiseret" og kan udføres mere refleksagtigt uden nogen stor øvelse for tankemæssig styring. Men øvelsen kan tage lang tid og være svær at opnå. Øvelse gør mester, ved vi.
2. *krav til rutineret og vurderende handlen* – det vil sige evner til at kunne reagere på signaler, f.eks. en maskines lyd, ved hjælp af kendskab til nogle kendte situationer og fast indarbejdede vurderingsmønstre. For en servicemedarbejder skal der kunne tolkes tegn og sikres indlevelse i kundens eller borgerens behov. Det forudsætter således, at man har etableret en grundlæggende forståelse af samspillet mellem forskellige situationer, materialer og arbejdsredskaber på feltet – altså "hvis det-og-det – så gør jeg det-og-det"- know-how. Dette omfatter også paratviden om forskellige ting, f.eks. teknisk sensibilitet, kendskab til materialer, bearbejdningsprocesser og teknologi. Dette trin omfatter desuden kvalifikationer som kommunikationsevne og organisationskendskab.
3. *krav til selvstændig tænkning* – dette krav bliver relevant i situationer, som ikke i forvejen er kendte, hvor de på forhånd kendte handlemåder og "spilleregler" ikke rækker, men hvor der er brug for at kombinere viden fra forskellige områder og forholde sig eksperimentelt og analyserende. Evner som bliver ønskelige, når der opstår ubekendte situationer, når der skal arbejdes med nye materialer, helt andre teknologier og bearbejdningsmetoder, eller når der opstår uventede fejl eller helt nye arbejdsituationer i selve arbejdsforløbet. Det bliver et mere og mere udtalt kvalifikationskrav.

De **procesuafhængige kvalifikationer** kan ikke direkte sættes i forbindelse med en bestemt arbejdsfunktion, og har heller ikke nogen binding til en konkret arbejdsproces ved en bestemt produktionsteknik. Som eksempel på sådanne kvalifikationer nævnes fleksibilitet, ansvarsbevidsthed og motivation.

Disse kvalifikationskrav er sammenhængende med, hvordan arbejdsorganisationen er udformet – og dermed hvilke frihedsgrader, den enkelte medarbejder har i sit job

og hvilke behov og muligheder, der er for at koordinere, planlægge og kvalitetsvurdere sit arbejde i samarbejde med kolleger og overordnede i produktionsprocessen. Med andre ord: faktorer, der influerer på individets oplevelse af værdsættelsen af sin arbejdsindsats – altså **arbejds-viljen**.

Men arbejdsviljen er selvfølgelig ikke fritsvævende i luften - den må være forbundet med oplevelsen af, at ens **arbejds-evne** får rimelige udfoldelsesmuligheder. Det er problemfyldt, hvis arbejdsevnen enten underudnyttes eller overbelastes. Især i tilfælde af arbejdsorganisationer, der bygger på selvstyrende grupper/teams, synes tilpas brede kvalifikationer at være en nødvendig forudsætning for en bearbejdning af holdningerne til at acceptere skiftende jobfunktioner efter f.eks. et jobrotationsprincip.

Derfor er den arbejdsdeling, som virksomhederne hver især har valgt, en afgørende faktor for hvilke kvalifikationskrav, der rettes mod den enkelte medarbejder. Men det har så også vist sig, at de mere almene – altså ikke så specifikke – kvalifikationer, som kortuddannede har fået i Danmark, har været af meget stor betydning for omstillings- og tilpasningsevnen. Det har også muliggjort den høje mobilitet på det danske arbejdsmarked.

### **Opsamling på virksomhedsniveauet**

Virksomhedernes valg af arbejdsorganisation bygger således på vurderinger af både:

- Arbejds-evner, kvalifikationsfordelingen i medarbejderstaben og
- Arbejds-vilje, graden af arbejdsmotivation, der præger forskellige grupper inden for medarbejderstaben.

Arbejdsfunktionerne kan splittes op eller samles i sammenhængende job på forskellige måder - og graden af denne arbejdsdeling er afgørende for de kvalifikationskrav, som den enkelte medarbejder stilles overfor.

Forskellen i arbejdsdelingen ændrer i princippet ikke på den samlede sum af fornødne procesafhængige kvalifikationskrav ved en given produktionsteknik, men er som nævnt af afgørende betydning for kravene til den enkelte medarbejder.

På baggrund af ovenstående vil en analyse på virksomhedsniveau for konsulentgruppen omhandle oplysninger, der ligger inden for denne spørge- og observationsramme:

- Produktionsflow og hovedydelse
- Arbejdsfunktionsanalyse ved et antal arbejdspladser
- Forskellige jobkonstruktioner, udformning af teknik og arbejdsorganisation
- Måden, hvorpå der oplæres og socialiseres til forskellige jobtyper
- Rekrutterings- og personalepolitik
- Arbejdslederens rolle
- Kommunikations- og samarbejds mønstre

- Organisationsopbygning i virksomhed, produktions- og kvalitetsstyrings-systemer
- Virksomhedens økonomiske betingelser og konkurrencesituation.

I analyse og fremstilling af de fremskaffede oplysninger er det vigtigt for konsulentgruppen at frembringe virksomhedsspecifik viden. Det indebærer også at kunne forklare forskelle på virksomheder og deres kvalificeringsstrategier inden for samme branche. Det er selvsagt sådan, at jo mindre virksomheden er, jo mere forenklet bliver analysen, da der ikke er så mange delinger og detaljer at tage hensyn til.

## At skitsere en profil på individniveau

På individniveauet handler det for konsulentgruppen om at have øje for, hvad der for den enkelte kursist karakteriserer kvaliteter og identitetsudvikling i selve arbejdet. Der er både noget individuelt og noget fælles på spil. Men en checkliste i forhold til arbejdssituationer er påkrævet. Situationen for den enkelte kursist kan beskrives ved hjælp af tre dimensioner:

1. *Dispositionsmuligheder* – nogle foretrækker f.eks. at arbejde for sig selv, være fri for opsyn under arbejdets udførelse, selv kunne træffe beslutningerne om hvordan et stykke arbejde skal udføres og vise sig tilliden værdig i kraft af veludført arbejde. Andre har brug for retningslinier for at udføre opgaver og for virket i øvrigt.
2. *Samspilsmuligheder* – nogle lægger stor vægt på samspil med kolleger, muligheder for kollegialt samarbejde om arbejdsopgaverne, idéudvikling og gensidig hjælp samt almindelig hygge og skæg i det daglige arbejde. Andre lægger mere vægt på de individuelle og instrumentelle sider af arbejdet.
3. *Muligheder for at bruge og udvide sine kvalifikationer*– nogle lægger stor vægt på, at arbejdet indebærer udfordringer til deres faglige dygtighed. Det kan ytre sig på mange måder og må naturligvis stå i en fornuftig relation til de evner og færdigheder, man allerede har. Går udfordringerne for langt udover det, man aktuelt kan, vil det give nervøsitet og stress. Men stiller arbejdet omvendt meget små krav, kan det af andre opleves som monotont og kedeligt. Koblingen af betingelser og oplevede behov er således en nøglefaktor.

Tilsammen kan de tre dimensioner bruges til at få et billede af den *aktuelle* arbejdssituation for den enkelte kursist.

Gennem samtale kan arbejdslivets sammenhæng med livet udenfor arbejdstiden tematiseres. Fra den aktuelle situation kan man spørge til, hvornår og hvordan kursisten har fået sit nuværende job, om det var svært at lære jobbet funktioner, om jobbet har involveret efteruddannelse eller omskoling, hvilke veje kursisten er gået gennem uddannelsessystemet over forskellige arbejdspladser og eventuelle ledighedsperioder mv. Det vil sige, at der spørges til nogle aspekter af kursistens hidtidige livsforløb, som sammen med den aktuelle arbejdssituation udgør baggrunden for forestillinger om fremtiden hos kursisten.

Fremtiden kan for kursisten handle om spørgsmål som seniorjob eller efterløn, ændrede (og mere tilfredsstillende) arbejdsopgaver i nuværende ansættelse, jobskifte eller brancheskifte mv.

## Den helhedsorienterede tilgang - igen

Både individ-/lønmotagersiden og virksomhedssiden må inddrages i analysen af kvalifikationskravene i profilanalyser. Billedet af medarbejdernes kvalifikationsbehov som formuleret af virksomhedsledelsen er ikke nødvendigvis i overensstemmelse med medarbejdernes ønsker og krav til kvalifikations- og kompetenceudvidelse. Der er både forskellige oplevelsesverdener, og der er forskellige holdninger og interesser på spil. I tråd med den helhedsorienterede tilgang bør VEU-udbyderes konsulenter derfor både konsultere tillidsrepræsentanter, medarbejdere og ledere i virksomheden. Dialog og fælles tolkning hører sammen. Holdninger og handlinger må ikke falde for langt fra hinanden på nogle af niveauerne, hvis der skal komme noget frugtbart ud af analyse og investeringer i efter- og videreuddannelse.

På den følgende side illustrerer en samtale med henholdsvis en leder og en medarbejder pointen med den helhedsorienterede tilgang. Her er opfattelsen af virksomhedens seniorpolitik vidt forskellig hos lederen og medarbejderen.

## Illustration af den helhedsorienterede tilgang

Til illustration af, hvad der mere konkret ligger i den helhedsorienterede tilgang, kan uddrag af en samtale med henholdsvis en virksomhedsleder og en ansat fra samme virksomhed bruges. Samtalerne handler om brugen af en seniorpolitik og seniormedarbejderes vilkår i virksomheden. Det kunne lige så vel være virksomhedens brug af VEU og formuleringen af en uddannelsespolitik i virksomheden, som samtalerne handlede om.

### En personaleansvarlig leder fortæller om, hvorvidt virksomhedens seniorer bliver tilbudt kurser og muligheder for udvikling, og om seniorpolitik:

*Det, der er lidt svært til tider, det er, at hvis du er senior her, og du har været her i 25 år, så er der grænser for, hvilke udviklingsmuligheder der er. [...] Vi gør ikke noget decideret udover seniorkurserne. Så de får tilbudet om uddannelse som alle andre.*

*... Altså vi har jo seniorpolitik.*

### En medarbejder fra samme virksomhed siger:

*Det må jeg sige, om der er en seniorpolitik? Den skal jeg da til at se, om den er her, fordi den har jeg ikke oplevet. For jeg ved da godt, at vi har personalehåndbogen, og der er seniorpolitik, ikke også? I min afdeling har vi ingen... Hvad virksomheden skriver, og hvad der kommer ud i den anden ende, er sommetider to vidt forskellige ting... Så snart der skal puttes penge i den ene ende, så bliver det aldrig ført ud i livet.*

Havde man kun talt med lederen i denne situation, ville det være et noget ensidigt billede, der tegnede sig af virksomhedens tilbud til seniorerne. Medarbejderen kan således bidrage til at nuancere billedet af virksomhedens seniorpolitik. Men muligheden for, at medarbejderen ikke har skaffet sig de rette informationer, eksisterer også. Derfor skal det så vidt muligt tilstræbes både at tale med ledere og medarbejdere, når det drejer sig om at afdække behovet for VEU i en virksomhed.

Med andre ord skal den helhedsorienterede tilgang sikre, at flere perspektiver inddrages i analysen af behovet for VEU i en virksomhed. Det indebærer ikke, at der bruges en hel uge til afdækningen; denne skal blot være flerdimensionel og mere træfsikker. Man kan også sige, at man får et mere virkelighedsnært billede af VEU-behovet, og en sådan korrekt indsigt er påkrævet for de konkrete planlægninger og gennemførelse af uddannelse.

Det er fremadskuende og virksomme uddannelsesinstitutioner, der kan vise sig i stand til at lave analyser på alle tre niveauer (branche, virksomhed og kursist), og som hurtigt evner at omsætte behovskategorier til uddannelsestermer, der vil blive efterspurgt og brugt fremover. Denne pjece skulle gerne hjælpe med til at pege på en brugbar metode og redskaber hertil.