

# Analyse af behovet for uddannelse til transport- og logistikdisponering

Udviklet for Transporterhvervets UddannelsesRåd



via en bevilling fra Undervisningsministeriets AMU-udviklingsprogram



Institut for Transportstudier  
April 2007

# Indhold

<b>1. Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Sammenfatning og konklusion</b> .....	<b>3</b>
2.1 Transport og logistik – vækst og forandring .....	3
2.2 Vejgodstransport .....	3
2.3 Konsolidering og lager .....	4
2.4 Rutebil- og turistbuskørsel .....	5
2.5 Disponeringsopgaven .....	7
2.6 Behov for kompetenceudvikling .....	9
2.7 Strategier for kompetenceudvikling .....	9
<b>3. Undersøgelsens formål og metode</b> .....	<b>11</b>
3.1 Udvalgte virksomheder og personer .....	11
3.2 Målgrupper .....	12
<b>4. Branchens struktur og udvikling</b> .....	<b>13</b>
<b>5. International vejgodstransport</b> .....	<b>16</b>
5.1 Rekrutteringsgrundlag .....	17
5.1.1 Jobbeskrivelse .....	17
5.1.2 Uddannelsesprofil .....	18
5.1.3 Fremtidige kompetencekrav .....	20
<b>6. National vejgodstransport</b> .....	<b>21</b>
6.1.1 Jobbeskrivelse .....	22
6.1.2 Fremtidige kompetencekrav .....	25
<b>7. Lager/terminal</b> .....	<b>27</b>
7.1 Uddannelsesprofil .....	27
7.2 Jobbeskrivelse .....	28
7.3 Fremtidige kompetencekrav .....	30
<b>8. Rutebilkørsel</b> .....	<b>31</b>
8.1 Trafikselskaber .....	32
8.1.1 Jobbeskrivelse .....	32
Uddannelsesprofil .....	33
Fremtidige kompetencekrav .....	33
8.2 Rutebilvognmænd .....	34
8.2.1 Jobbeskrivelse .....	35
8.2.2 Uddannelsesprofil .....	36
8.2.3 Fremtidige kompetencekrav .....	36
<b>9. Turistvognmandskørsel</b> .....	<b>37</b>
9.1.1 Jobbeskrivelse .....	37
9.2 Uddannelsesprofil .....	38
9.2.1 Fremtidige kompetencekrav .....	39
<b>10. Referencer</b> .....	<b>40</b>

# 1. Forord

Transporterhvervets Uddannelsesråd, TUR, har bedt Institut for Transportstudier udarbejde en analyse af behovet for uddannelse rettet mod transport- og logistikdisponering.

Undersøgelsen har to sigter:

- Afdække kompetence- og uddannelsesbehovene for de grupper, som arbejder med logistikfunktioner, disponering og kørselsledelse.
- Vurdere særlige udviklingsbehov for medarbejdere i disse funktioner med baggrund som ”operative medarbejdere”.

Et vigtigt perspektiv er, om en anden og evt. hensigtsmæssig kompetenceudvikling kunne have støttet disse medarbejdere i den funktion, de har i dag.

I undersøgelsen inddrages følgende virksomhedsgrupper:

- Godstransportvirksomheder
- Lager og godskonsolidering
- Rutebil og turistkørsel

Undersøgelsen er delvist baseret på en række interview blandt ledere og medarbejdere hos transport-, lager- og terminalvirksomheder inden for undersøgelsens målgruppe. Herudover er der inddraget statistisk materiale og resultater fra tidligere gennemførte undersøgelser.

Lars Dagnæs og Jørn Damm Thaysen

Institut for Transportstudier, April 2007

## 2. Sammenfatning og konklusion

### 2.1 Transport og logistik – vækst og forandring

Transport og logistik er vækstområder. Det gælder for såvel person- som godstransport. Der sker en internationalisering, og strukturudviklingen inden for selve transportbranchen og de kunder, der betjenes, præger udviklingen.

Transportbranchen er traditionelt kendetegnet ved mange små og mellemstore virksomheder og ved en stærk iværksættertradition.

Terminalfunktionen indgår både som del af transportvirksomheden og som del af industrivirksomhedens organisation. Større industrivirksomheder har typisk et andet fokus på kompetenceudvikling end det, der kendetegner transportbranchen.

Arbejdsmarkedet er også under forandring, dvs. grundlaget for rekruttering til erhvervet skifter også. Transport er traditionelt ikke et højstatuserhverv, det kan være en barriere for fortsat rekruttering til erhvervet.

De gennemførte interview giver et nuanceret billede af rekruttering af disponenter.

Ændringerne øger forandringspresset på virksomhederne. Desuden er der stigende behov for nye kompetencer i virksomhederne. Udvikling gennem kompetente medarbejdere er derfor en stadig vigtigere opgave.

Det er samtidig en branche med en stor andel ufaglærte medarbejdere. Hovedparten af de uddannede medarbejdere i branchen har en faglig uddannelse. Andelen af medarbejdere med videregående uddannelser er relativt beskedent.

Dette er generelle udviklingstendenser, som karakteriserer hele målgruppen for analysen. Herudover kan der peges på følgende specifikke udviklingstendenser inden for de tre delområder i undersøgelsen:

### 2.2 Vejgodstransport

Der er gennemført interview med virksomheder, som kører national og international kørsel. For dette segment kan der peges på:

Der sker et skift i måden, der købes transport på. En stigende del af transporterne købes af store virksomheder efter udbud på grundlag af tendermateriale. Denne udviklingstendens må forventes at stige i de kommende år.

Logistisk performance (rettidighed, kundeservice, kvalitet) bliver stadig vigtigere konkurrenceparametre.

Mange virksomheder fortæller, at de gennem udvikling af deres relationer til kunderne og specialisering på særlige niches styrker deres konkurrenceevne. I begge tilfælde kommer logistik og kundeservice i fokus.

Andelen af lastbiler på udenlandske nummerplader er stigende. F.eks. kan det anføres, at det gennem mange år har været anvendt at ansætte tyske medarbejdere i danske virksomheder i Padborg. Andelen har været stigende. Aktuelt etableres virksomheder i Tyskland, og ansættelsesforholdet for chaufførgruppen overføres hertil. Også vognmandsvirksomheder, der er lokaliseret uden for Padborg, etablerer datterselskaber i Tyskland. Hertil kommer, at andelen af lastbiler fra Østeuropa er stigende. Danske virksomheder anvender også i stigende grad østeuropæiske vognmandsvirksomheder som underleverandører.

Tenderprocessen og kundernes stigende strategiske fokus indebærer også øget incitament til ”produktionsstyring” i virksomheden. Dette er f.eks. understreget af et indlæg fra en ledende medarbejder fra en stor international transportvirksomhed på en konference i København i juni 2006<sup>1</sup>.

Fastholdelse af konkurrenceevne sætter således samlet fokus på transportvirksomhedens ledelse, styring, kundeservice og omstillings-/innovationsevne.

For de små og mellemstore virksomheder er udfordringen at udvikle service og produktion i forhold til særlige kundesegmenter.

For de store transportvirksomheder er udfordringen at kunne løfte de store transportopgaver for strategiske kunder. Projektudvikling, udvikling af særlige produkter rettet mod nøglekunder, håndtering af internationale tendere er vigtige kompetencer.

I begge tilfælde må det forventes, at der vil ske en koncentration på færre, men større enheder. Udvikling af konkurrenceevne i forhold til de specifikke elementer er vigtigt for begge typer virksomheder. Set fra den enkelte virksomhed er det en udfordring at gear organisationen til denne type samarbejdsrelation med kunden. Herved kommer der fokus på udvikling af virksomheder gennem kompetencer og viden hos medarbejderne.

Kompetenceudvikling skal ses i dette lys.

### **2.3 Konsolidering og lager**

Der er gennemført interview med terminalmedarbejdere i en industrivirksomhed og en række terminaler i det danske stykgodssystem.

Der er forskel i håndteringen i de to typer virksomheder.

De større industrivirksomheder har typisk en lang tradition for ledelse og produktionsstyring. Den aktuelle virksomhed har gennemført flere centralt initierede logistikprojekter. Virksomheden har en HR afdeling (i hovedafdelingen). Virksomheden har en relativt formel struktur, nyansættelse og rekruttering af disponenter sker ved ansættelse af medarbejdere med speditjonsuddannelse. Ansættelser sker i samarbejde med HR.

Terminalvirksomheden har ikke de samme formelle strukturer for udvikling. Der er dog også virksomheder, som nu har etableret HR afdelinger.

Medarbejderne i arbejdstilrettelæggelse og mellemlidelse er i vidt omfang rekrutteret blandt tidligere chauffører. Virksomhederne oplever aktuelt en betydelig vækst i omsætningen målt i antal enheder – indtjeningen stiger ikke så hurtigt. Fortsat konkurrenceevne forudsætter fokus på effektivitet. De mange forandringer stiller store krav til forandringsledelse.

Terminalerne har stigende fokus på kompetenceudvikling – mange er stadig forankret i den traditionelle ”iværksætterkultur” inden for transportbranchen. Især de mindre virksomheders struktur er mere uformel.

---

<sup>1</sup> DILF konference juni 2007: Transport- og distributionsoptimering.

## 2.4 Rutebil- og turistbuskørsel

### *Rutebilkørsel*

Den offentlige kollektive transport har været under forandring siden etableringen af regionale trafikskaber i slutningen af 70'erne. Dengang skete afregning efter en "standard entreprenørkontrakt". I dag er det offentligt udbud, som danner grundlag for udvalg af operatører.

Op gennem perioden er der sket en strukturudvikling blandt de virksomheder, der kører som entreprenører for trafikskaberne. Der er sket en koncentration, og en række internationale selskaber har etableret datterselskaber i Danmark.

Den offentlige servicetrafik i Danmark er aktuelt under forandring. Dette er en del af den strukturreform, som trådte i kraft 1. januar 2007. Fremover vil al lokal og regional offentlig persontransport blive administreret af 6 trafikskaber. Det vil være regionerne, som skal tage beslutning om den regionale bustrafik og kommunerne, som skal tage beslutning om og finansiere den lokale bustrafik.

Trafikskaberne vil desuden kunne varetage trafikøb på vegne af regioner og kommuner inden for andre områder, f.eks. skolebuskørsel og sygekørsel.

I lyset af de mange forandringer ved årsskiftet 2006/07 er det for tidligt at give en samlet vurdering af den fremtidige organisering af den offentlige servicetrafik i Danmark.

Det er dog med udgangspunkt i de gennemførte interview vurderingen, at der vil komme øge fokus på service og innovation i det samlede produktionsapparat, som omfatter trafikskaberne, de kommuner og regioner, der skal spilles sammen med, og de private og offentlige busselskaber, som vil skulle varetage produktionen.

Samspillet mellem entreprenørvirksomhederne og trafikskaberne har været meget forskelligt mellem de trafikskaber, der virkede frem til årsskiftet 06/07. Fra tætte "partnerskaber" til kontraktopfølgning baseret på "armslængde". Disse kulturer vil skulle smelte sammen i de kommende år.

Med baggrund i de gennemførte interview må det være forventningen, at samspillet vil blive professionaliseret, og at entreprenørvirksomhederne vil få en aktiv rolle i udvikling af serviceprofil og innovation. Herved kommer de menneskelige ressourcer hos disse virksomheder i fokus.

Der er i den nuværende entreprenørkontrakt, som er anvendt af alle selskaber, et krav om, at chaufførerne skal på uddannelse 2½ uge om året. I lyset af, at det er et standardkrav, er uddannelse således "konkurrenceneutral". En række af trafikskaberne har hidtil gennemført initiativer, som har sikret udbud af uddannelse, og som har koordineret denne uddannelse. Denne rolle forventes fremover i stigende grad at kunne findes hos entreprenørvirksomhederne.

Udførelsen af den offentlige bustrafik er fastlagt af køreplaner og busomløb udarbejdet af trafikskaberne, desuden er der typisk skriftlige aftaler og procedurer f.eks. i tilfælde af ekstreme vejr-situationer. I de større entreprenørvirksomheder lægges vagtplaner typisk i den centrale administration.

Mellemlederne i driftsorganisationen har således hovedsageligt opgaver rettet mod personaleledelse og drifts-/kvalitetsopfølgning. Der har hidtil ikke fra trafikskaberne været fokus på uddannelse af denne gruppe.

Der kunne peges på, at denne mellemlidergruppe i de kommende år vil få en strategisk vigtigere rolle for kvalitetsudviklingen, derfor kunne uddannelsestiltag rettet mod gruppen være vigtige. Initiativet bør komme fra entreprenørvirksomhederne. En række af de personer, der har deltaget i undersøgelsen fra trafikelskaberne, har vist positiv opbakning til et sådant initiativ.

Succeskriterierne for et sådant initiativ kunne være:

- Udvikling af ledelseskulturen i driftsorganisationen
- Bidrag til omdømmet af den offentlige servicetrafik som en attraktiv arbejdsplads
- Udvikling af serviceprofilen og innovationen i den offentlige rutetrafik.

### *Turistvognmandskørsel*

For turistvognmænd er der overordnet set tale om to former for kørsel. Der er tale om lejlighedskørsel, der hovedsageligt er ad hoc opgaver, og der er tale om fastlagte turistpakker, såvel nationalt som internationalt, baseret på planlagt kørselsledelse.

Der har i de seneste 10 år været vækst i erhvervet målt på antal indregistrerede køretøjer til turistikørsel.

Faggruppen består af få store og mange små vognmænd. Jo større firmaer, desto mere formaliseret en organisation. De største virksomheder har egne turistbureauer, og nogle er ligeledes entreprenør. Der er tale om en servicevirksomhed på højeste niveau, hvor kunden er i centrum og kun kommer igen, hvis forventningerne bliver indfriet.

Det må forventes, at udviklingen på markedet vil skærpe virksomhedernes fokus på service og styring. Hertil kommer, at udviklingen på arbejdsmarkedet vil kunne stille krav til virksomhedernes fokus på personaleledelse med henblik på fortsat at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere til erhvervet.

## 2.5 Disponeringsopgaven

Sammenfattende kan der beskrives følgende ”generiske opgaver” inden for ”logistikfunktioner, disponering og kørselsledelse”

- Kørselsledelse - transportstyring
- Disponering
- Internationale godstransporter (fortoldning, forsikring, ...)
- Logistik/it
- Leverandørsamarbejde
- Ledelse/coaching
- Regnskab – herunder palleregnskab
- Terminalledelse
- Salg

Hertil kommer jobfunktionerne i de offentlige trafikselskaber.

De gennemførte interview peger (lidt forenklet) på fire forskellige rekrutteringstilgange til jobbet. Rekruttering til:

1. operationelle funktioner og arbejdsledelse i forbindelse hermed
2. disponering og kørselsledelse
3. logistik, projektledelse, it
4. administration.

Yderligere vægtes ovenstående rekrutteringstilgange forskelligt mellem national transport og international vejgodstransport. Dette indebærer, at de fremadrettede tiltag bør tilrettes disse målgrupper.

### *Ad 1. Arbejdsledelse i operative funktioner*

Arbejdsledelse i operative funktioner er primært arbejdsledelse i terminalerne. Som det fremgår af ovenstående, er der virksomheder, som peger på, at arbejdsledere bør have rod i praksis (dvs. tidligere chauffører). Andre virksomheder peger på, at medarbejdere til denne funktion rekrutteres blandt uddannede speditører.

Med udgangspunkt i de gennemførte interview kan der peges på, at inden for national vejgodstransport anvendes der i stort omfang tidligere chauffører, som har arbejdet sig op, mens der i industrivirksomhederne hovedsageligt anvendes faglært arbejdskraft.

Der er i dag kun i beskedent omfang uddannelsesmuligheder, som kan understøtte rekrutteringen af medarbejdere i denne funktion blandt chauffører og lagermedarbejdere. Der kan peges på et betydeligt potentiale for at understøtte rekruttering blandt denne gruppe medarbejdere og på at der vil være behov for nye uddannelsesmuligheder, som kan understøtte dette.

### *Ad. 2. Disponering og kørselsledelse*

Der kan peges på, at der i international godstransport typisk rekrutteres blandt medarbejdere med speditiønsuddannelse, dog med undtagelser inden for kørselsledelse, hvor der enkelte steder anvendes tidligere chauffører.

Godstransportvirksomheder, der opererer nationalt, rekrutterer medarbejdere med meget forskellig baggrund.



Det samme gælder virksomheder, der kører persontransport i bus. Dvs. de rekrutterer også personer med meget forskellig uddannelsesbaggrund.

Der må med baggrund i den gennemførte undersøgelse vurderes at være et vist potentiale til rekruttering af medarbejdere med chaufførbaggrund til denne funktion. Potentialet er især i national godstransport og personbefordring. Etablering af uddannelsesveje, som sigter mod at kvalificere chauffører til disponeringsopgaver, kunne evt. tiltrække nye typer unge til transporterhvervet og skabe en ny indgang til disponeringsfunktionen.

#### *Ad. 3. Logistik, projektledelse, it*

Det må forventes, at de beskrevne udviklingstendenser vil betyde, at denne jobfunktion vil få stigende strategisk betydning i virksomhederne fremadrettet. Der er mange tilgange til dette job: speditjonsuddannet, KVU, MVU, LVU og en anden kontoruddannelse. Antallet af medarbejdere med operationel baggrund i denne funktion må vurderes at være marginalt. Perspektivet i at sikre en kompetencevej "fra chauffør til logistiker" må vurderes at være marginal.

#### *Ad 4. Administration*

Denne type medarbejdere vil typisk rekrutteres med baggrund i administrative job eller revisionsuddannelse. I en samtale med en medarbejder fra en større dansk transportvirksomhed er der givet udtryk for, at her ikke er flaskehalse aktuelt.

#### *Samlet vurdering*

Det er således primært i personaleledelse og disponering i national transport, at der i dag anvendes medarbejdere med operationel baggrund. Det er også her, nye uddannelses tiltag rettet mod chauffører og terminalarbejdere må vurderes at have effekt.

## 2.6 Behov for kompetenceudvikling

Samlet peger de gennemførte undersøgelser på, at en betydelig del af medarbejderne i personaleledelse og disponering ikke har en formel uddannelse som baggrund for udførelse af deres job. Mange medarbejdere i disse funktioner er oplært gennem udførelse af deres arbejde.

Undersøgelserne peger videre på, at udviklingen inden for transport og logistik gør, at der bliver stigende fokus på denne medarbejdergruppes kompetencer og evner til at medvirke til udviklingen af erhvervet. Uddannelse af medarbejderne i arbejdsledelse, disponering og kørselsledelse vil således blive et stadigt vigtigere middel til udvikling af erhvervets konkurrenceevne.

I relation til medarbejdere med operationel baggrund i disponeringsfunktionen kan der med baggrund i de gennemførte interview peges på følgende vigtige faglige områder, hvor der er behov for uddannelse:

- Ledelse, organisation, personaleudvikling
- Økonomi, økonomistyring
- It
- Kommunikation, konflikthåndtering
- Kunderelationer og loyalitetsopbygning
- Virksomhedskultur/forståelse af virksomhedens strategi
- Generel forståelse af logistik, kundebetjening

Generelt peger de gennemførte interview på, at uddannelse rettet mod målgruppen skal være meget praksisorienteret. Det er videre et vigtigt perspektiv, at virksomhederne kun i begrænset omfang er indstillet på at afsætte ressourcer og tid til uddannelse.

For medarbejdere i administrative funktioner, disponenter m.m. peges der på korte moduler. Gerne en halv dag ad gangen og helst midt på ugen.

## 2.7 Strategier for kompetenceudvikling

Med udgangspunkt i undersøgelsen kan der peges på, at der er et betydeligt potentiale for kompetenceudvikling i transporterhvervet. Erhvervet er presset grundet flaskehalse foranlediget af lav ledighed, image, øget konkurrence om kvalificeret arbejdskraft.

Behovet der skal dækkes, kan udtrykkes ved:

- Bedre ledelse og styring af virksomhederne
- Mere effektive forretningsgange og samarbejde
- Bedre markedsføring og kundebetjening

Hertil kommer, at transportbranchen i stigende grad oplever et rekrutteringsproblem, og branchen har ikke højstatus. Udvikling af uddannelse kunne også være et vigtigt perspektiv heri.

Der er i branchen betydelige barrierer for udvikling gennem uddannelse:

- Virksomhederne har begrænset tradition for at etablere lærepladser
- Der er en forventning om meget højt her og nu afkast fra de gennemførte uddannelses tiltag
- Generelt er HR funktionen svag i branchens virksomheder. Dette er dog under forandring.

Udvikling af uddannelse rettet mod logistik- og transportdisponering skal ses i lyset heraf.

Der kan peges på følgende centrale strategier:

- Udvikling og markedsføring af uddannelsesprodukter, som forandrer branchens opfattelse af behovet for uddannelse
- Et samlet samarbejde i branchen rettet mod at tiltrække unge til transport og logistik
- Generel information
- Etablering af nye nemt overskuelige karriereveje. Gerne med øget fokus på meritgivende kompetencer.

Konkret kan der peges på gennemførelse af demonstrations- og pilotprojekter som potentielt vigtige virkemidler i forhold til målgruppen. Dette skal ses i lyset af at der som anført på den ene side er stigende fokus i erhvervet på behovet for uddannelse, på den anden side er der høje forventninger om her og nu afkast fra de gennemførte aktiviteter.

Mulige temaer for demonstrations- og pilotprojekter kunne være:

- Lederudvikling rettet mod medarbejdere i arbejdsledelses- og mellemliderfunktioner, hvor disse medarbejdere har en operationel baggrund.
- Nye uddannelses tiltag, som sigter mod rekruttering og opkvalificering af medarbejdere til arbejdsledelse og kørselsdisponering blandt lagermedarbejdere og chauffører.
- Etablering af netværksgrupper blandt mellemledere i transport- og lagervirksomheder. Fokus skal være udvikling af mellemliderrollen og uddannelsespolitik i virksomhederne.
- Personaleledelse og drifts- og kvalitetsopfølgning i den offentlige kollektive persontransport.
- Personaleledelse og disponering i turistvognmandserhvervet.

Et aktuelt afsluttet projekt blandt mellemledere inden for fragtmandssystemet gennemført af EUC Lillebælt og Danmarks Transport Akademi har illustreret potentialet i gennemførelse af denne type udviklingsaktiviteter<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Se beskrivelsen heraf i: "Udvikling af dansk transport- og logistikerhverv i globalt perspektiv. Erfaringerne fra de første 4 år med Danmarks Transport Akademi". Danmarks Transportakademi januar 2007.

### 3. Undersøgelsens formål og metode

Undersøgelsens formål var at afdække kompetencer og uddannelsesbehov for de personalegrupper, som arbejder med logistikfunktioner, disponering, kørselsledelse og kørsel.

Undersøgelsen havde fokus på medarbejdergrupper med operativ baggrund på hhv. mellemlider- og operativt niveau.

Det blev i undersøgelsen søgt at kortlægge grundlæggende og opkvalificerende kompetencebehov.

Målet var at fastlægge, om der inden for de angivne målgrupper vil være grundlag for tiltag, der vil kunne medvirke til fleksibilitet og nye jobmuligheder via eventuelle kompetenceløft.

#### 3.1 Udvalgte virksomheder og personer

Det centrale datagrundlag for undersøgelsen har været personlige interview med ledere og medarbejdere fra terminal-, vejgods- og busvognmandsvirksomheder samt trafikelskaber. Interviewene blev gennemført i efteråret 2006 og vinteren 2006/07.

Institut for Transportstudier gennemførte i efteråret 2006 parallelt en interviewundersøgelse blandt 10 nationale og internationale vejgodstransportvirksomheder. Dette materiale er også inddraget i denne undersøgelse. Herved er undersøgelsen baseret på interview med medarbejdere i følgende virksomheder:

Tabel 1: Virksomheder interviewet

Lager	Persontransport	Vejgodstransport
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arla Foods A.M.B.A</li><li>• Tystrup Friskvareterminal, Christianfeld</li><li>• Danske Fragtmænd Syd, Taulov</li><li>• Danske Fragtmænd, Viborg</li><li>• Danske Fragtmænd, Sjælland</li><li>• Danske Fragtmænd, Holstebro</li><li>• Danske Fragtmænd, Herning</li></ul>	<b>Trafikelskaber</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Midttrafik</li><li>• Ribe Amts Trafikelskab, RAT</li><li>• Sydbus</li></ul> <b>Rutebilvognmandskørsel</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Arriva</li><li>• Rutebilselskabet Haderslev</li></ul> <b>Turistvognmandskørsel</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tigerbus, Middelfart</li><li>• Frydendal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ØSG Transport Taulov &amp; Vejle</li><li>• Frode Laursen</li><li>• Arla Foods A/S, Christiansfeld</li><li>• Alex Andersen Ølund A/S, Odense</li><li>• Andreas Andresen A/S, Padborg</li><li>• Blue Water, Esbjerg</li><li>• Contino Transport A/S, Padborg</li><li>• HP Therkelsen A/S, Padborg</li><li>• Dansk Transport Kompagni A/S (DTK), Padborg</li><li>• IAT Kemi A/S, Esbjerg</li><li>• Kim Johansen International Transport A/S</li><li>• Anders Nielsen &amp; CO A/S (Ancotrans)</li></ul>

For de udførte interview blev der på lagersiden talt med personer på operationelt niveau der også indeholder mellemliderniveau og lederniveau.

For rutebiler blev der talt med henholdsvis chauffør-, kørselsleder- og administrativt eller overordnet beslutningstagerniveau.

For godstransport blev der talt med personer på disponent-, mellemlider- og lederniveau.

Der har herudover været telefonisk kontakt med et turistbureau, ligesom problemstillingen har været debatteret med nøglepersoner fra henholdsvis uddannelsesinstitutioner og transportbranchen ved forskellige lejligheder.

Interviewundersøgelserne er herudover blevet suppleret med materialer fra tidligere undersøgelser gennemført af Institut for Transportstudier og Danmarks Transport Akademi. Endelig er der inddraget statistik og virksomhedscases præsenteret på konferencer.

Det er således samlet set et meget stort informationsgrundlag, der danner grundlag for undersøgelsesresultatet.

Interviewene blev for størstedelen optaget og renskrevet. Der var for størstedelen tale om personlige interview, men i enkelte tilfælde er der anvendt telefoninterview.

De gennemførte virksomhedsinterview er baseret på semistrukturerede interviewguides.

### **3.2 Målgrupper**

Det blev som tidligere nævnt valgt at se på tre målgrupper. Det drejede sig om vejgodstransport, lager/terminal og slutteligt rutebiler og turistvognmænd.

Det er vurderet, at målgrupperne havde mange fælleskarakteristika, men idet formålet var at indsnævre problemstillingerne, blev en opdeling vurderet mest hensigtsmæssigt.

Udgangspunktet for interviewene var ikke tilpasset enkeltvis, men tog sit udgangspunkt i en overordnet spørgeguide, der er bredt dækkende for faggrupperne.

Faggrupperne blev yderligere opdelt efter følgende kriterier:

- For vejgodstransport blev det valgt at se på henholdsvis national og international vejgodstransport.
- For lager- og terminalvirksomheder blev der søgt afdækket virksomheder med såvel egen lagerkapacitet som fragtcentraler.
- For busser blev der skelnet mellem trafikselskaber, turistvognmænd og rutebilselskaber.

Grundlaget for opdelingerne var, at det blev skønnet, at der ville kunne forekomme forskelle i hvilke kompetencer og krav, der gør sig gældende for de enkelte fagområder.

Den efterfølgende gennemgang er struktureret efter ovenstående opdeling. Lager og terminaldelen dog under ét.

## 4. Branchens struktur og udvikling

I en interviewundersøgelse gennemført af Institut for Transportstudier i foråret 2006 peges der på, at strukturudviklingen som beskrevet ovenfor betyder skærpede kompetencekrav til transportvirksomheden og dens medarbejdere. Udsagnet fra denne undersøgelse er, at udvikling gennem uddannelse er den måske vigtigste udfordring for branchen i de kommende år<sup>3</sup>.

For at illustrere, om der har været en faktisk udvikling imod mere uddannet arbejdskraft, viser nedenstående tabel, at der ifølge Danmarks Statistik var 118.629 personer ansat i transportbranchen i 2005 mod 119.322 i 2003. Et fald på 693 ansatte eller 0,6 procent af arbejdsstyrken. En udvikling der ikke modsvarer den øgede efterspørgsel, men som indikerer den lave arbejdsløshed og at der er tale om arbejdstagers marked og ikke arbejdsgivers.

*Tabel 2: Beskæftigede i transportbranchen i alderen -66 år efter uddannelsesniveau, pr. 1. januar i 2003 og 2005*

UDDANNELSE	ÅR 2003 TOTAL I %	ÅR 2005 TOTAL I %	LANDSGNS. I % ÅR 2005
GRUNDSKOLE	44.303 (37,1 %)	43.367 (36,6 %)	25,5 %
ALMENGYMNASIALE UDDANNELSER	6.866 (5, %)	7.294 (6,1 %)	6,6 %
ERHVERVSGYMNASIALE UDDANNELSER	4.222 (3,5 %)	4.300 (3,6 %)	2,8 %
ERHVERVSUDDANNELSER	47.803 (40,1 %)	47.108 (39,7 %)	36,8 %
KORTE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER	3.853 (3,2 %)	4.103 (3,5 %)	4,8 %
MELLEMLANGE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER	6.293 (5,3 %)	6.010 (5,1 %)	13,5 %
BACHELOR	1.044 (0,9 %)	1.195 (1,0 %)	1,4 %
LANGE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER	1.936 (1,6 %)	2.167 (1,8 %)	6,5 %
UOPLYST	3.002 (2,5 %)	3.085 (2,6 %)	2,1 %
TOTAL	119.322 (100 %)	118.629 (100 %)	(100 %) 2.904.614

Note: Tabellen indeholder befolkningen pr. 1. januar år 2005. Tilknytningen til arbejdsmarkedet er pr. ultimo november året før. Kilde: Danmarks Statistik - Statistikbanken. <http://www.dst.dk/>

Tallene viser også, at der er en langt større andel med grundskole og en erhvervsuddannelse end landsgennemsnittet. Dette bekræfter, at der er tale om en branche med mange lavt uddannede og ufaglærte.

Der er dog en positiv udvikling i branchen, idet der var et fald i de førnævnte uddannelsesområder og en øget andel inden for de øvrige områder både totalt set og procentvis fordelt. Dog er MVU faldet, hvilket skal ses i lyset af en samtidig stigning på bachelor og LVU fra 2.980 i 2003 til 3.362 i 2005. Branchen er således inde i en positiv udvikling, hvor arbejdsstyrken har fokus på uddannelse.

Ses der på kønsfordelingen udgjorde mænd 79,2 % i 2003, mens kvinder udgjorde

<sup>3</sup> Slutrapport fra URS arbejdsgruppe logistik og transport, 2006

20,8 %, svarende til 24.857 i 2003. Dette er ændret til 26.610 kvinder svarende til 22,4 % i år 2005. Altså en både procentvis og antalsmæssig forøgelse, hvor der dog er langt til landsgennemsnittet hvor kvinder udgør 47,2 % af den samlede arbejdsstyrke.

*Kvinderne er så småt ved at få øjnene op for mulighederne i den ellers så mandsdominerede transportbranche. Andelen af kvindelige lastbilschauffører er således fordoblet siden 2000. Dengang var der cirka 180 kvinder i branchen, mens der i dag sidder godt 400 bag rattet. Det viser tal fra lønstatistikken hos arbejdsgiverorganisationen HTS og Danmarks Statistik. (Erhvervsbladet feb. 2007).*

Ses der på antallet af beskæftigede efter fuldført erhvervsuddannelse i 2003 kan ovenstående totalfordeling for landtransport opdeles på følgende faggrupper: Bus- og S-togstrafik, Taxi- og turistvognmænd og Fragtmænd mv. Faggruppen jernbaner er ikke inkluderet.

*Tabel 3: Beskæftigede i transportbranchen i alderen -66 år efter faggrupper og uddannelsesniveau, pr 1. januar i 2003 og 2005*

UDDANNELSE	BUS- & S-TOGS-TRAFIK	TAXI & TURIST-VOGNMÆND	FRAGTMÆND M.V.	LANDTRANSPORT I ALT EKSL. JERNBANER.
GRUNDSKOLE	5.868 (43,2 %)	7.254 (43,4 %)	19.862 (52 %)	35.343 (46,1 %)
ALMENGYMNASIALE UDDANNELSER	630 (4,6 %)	1.080 (6,5 %)	739 (1,9 %)	2.958 (3,9 %)
ERHVERVS-GYMNASIALE UDDANNELSER	162 (1,2 %)	349 (2,1 %)	632 (1,7 %)	1.298 (1,7 %)
ERHVERVS-UDDANNELSER	5.570 (41 %)	6.157 (36,9 %)	14.920 (39,1 %)	30.955 (40,4 %)
KORTE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER	359 (2,6 %)	474 (2,8 %)	471 (1,2 %)	1.549 (2,0 %)
MELLEMLANGE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER	375 (2,8 %)	525 (3,1 %)	350 (0,9 %)	1.496 (2,0 %)
BACHELOR	41 (0,3 %)	109 (0,7 %)	96 (0,3 %)	291 (0,4 %)
LANGE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER	222 (1,6 %)	219 (1,3 %)	130 (0,3 %)	878 (1,1 %)
UOPLYST	366 (2,7 %)	538 (3,2 %)	979 (2,6 %)	1.939 (2,5 %)
TOTAL	13.593	16.705	38.179	76.707

Kilde: Danmarks Statistik- Statistikbanken. <http://www.dst.dk/>

Tallene viser en endnu større gruppe i de enkelte faggrupper med grundskole og erhvervsuddannelse som højeste uddannelsesniveau. Således er der inden for fragtmænd hele 52 % med grundskole som eneste fuldførte uddannelse, eller det dobbelte af landsgennemsnittet. For denne faggruppe er der således kun 6,3 % med en gymnasial uddannelse eller højere.

Generelt er der ligeledes lavere procentvis fordeling for de længerevarende uddannelser.

Tallene viser, at der er et stort behov for videreuddannelse i ovenstående faggrupper, idet jernbaner har en væsentligt større andel uddannede og derved reducerer det samlede branchegennemsnit markant. Der er således minimum 80,3 % med grundskole eller erhvervsfaglig uddannelse i de nævnte faggrupper,

mod 62,3 % på landsplan.

Det bør dog nævnes, at kursusaktivitet og anden form for efteruddannelse ikke indgår i tallene. Om dette vil medføre en forbedring af branchens uddannelsesniveau, er med baggrund i en af Institut for Transportstudier udført spørgeskemaundersøgelse meget usikkert. Dog var der i år 2005 95.000 kursister inden for kursusområder dækket i TUR regi. Et tal som er steget til 50.000 kursister i første halvår 2006. Altså en stigende tendens og et forholdsvis stort antal kursister.

Ovenstående opdeling i faggrupper blev anvendt i undersøgelsen. Herved var det muligt at undersøge mulige forskelle og behov faggrupperne imellem.

For yderligere at illustrere potentielle behov er der i tabel 3 opstillet faggruppernes socioøkonomiske status eller rettere stillingsniveau i organisationen.

*Tabel 4: Faggruppernes socioøkonomiske status/stillingsniveau i organisationen*

<b>SOCIOØKONOMISK STATUS</b>	<b>BUS- &amp; S-TOGS-TRAFIK</b>	<b>TAXI &amp; TURIST-VOGNMÆND</b>	<b>FRAGTMÆND M.V.</b>	<b>LANDTRANSPORT I ALT EKSL. JERNBANER</b>
SELVSTÆNDIG	61	2.490	4.906	7.457
MEDARBEJDEDE ÆGTEFÆLLE	5	125	296	426
TOPLÉDER	92	64	316	472
HØJESTE NIVEAU	174	124	103	401
MELLEMNIVEAU	265	207	703	1.175
GRUNDNIVEAU	7.212	2.886	9.778	19.876
ANDRE	464	235	1.248	1.947
UDEN ANGIVELSE	4.835	7.164	16.892	28.891
SEKUNDÆRE LØNMODTAGERE	485	3.410	3.937	7.832
TOTAL	13.593	16.705	38.179	68.477

Kilde: Danmarks Statistik - Statistikbanken. <http://www.dst.dk/>

Først skal det nævnes, at tallene ikke giver et retvisende billede, idet 42,2 % af svarene ligger i kategorien "Uden nærmere angivelse", ligesom 11,4 % er sekundære lønmodtagere.

Der er i alt en stor repræsentation af selvstændige og medarbejdere med grundniveau. For kategorierne mellemniveau, højeste niveau og topleder er der i alt 1.948 medarbejdere svarende til 2,8 % af den samlede arbejdsstyrke eller 6,2 % inden for de oplyste kategorier. Medtages de selvstændige erhvervsdrivende, der alene udgør 23,5 % af de oplyste grupper, er tallet øget til 9.405 personer svarende til 29,6 %. En egentlig fordeling af uddannede ledere foreligger ikke, men sammenholdes tallene for ovenstående to tabeller, fremkommer der en indikation af, at der foreligger en stor andel med lederfunktioner eller selvstændige med erhvervsskole eller grunduddannelse som eneste uddannelse.



## 5. International vejgodstransport

Virksomhederne inden for international spedition kendetegner sig ved en international dimension, hvor virksomheden agerer i en international arena i et meget konkurrencepræget marked, der påvirker virksomhedens strategiske platform.

Virksomhederne er kendetegnet ved at være internationalt strategisk styret og baserer den daglige drift på en sådan forretningsmodel. En udvikling der er markant udvidet gennem de senere år. Dette skyldes den globale udvikling og de mange fusioner og sammenlægninger, samt etablering af internationale netværk.

Der sker yderligere et skift i måden, der købes transport på. En stigende del af transporterne købes af store virksomheder efter udbud på grundlag af tendermateriale. Denne udviklingstendens må forventes at stige i de kommende år. Logistisk performance (rettidighed, kundeservice, kvalitet) bliver stadig vigtigere konkurrenceparametre.

Set fra den enkelte virksomhed er det en udfordring at gear organisationen til denne type samarbejdsrelation med kunden.

Andelen af lastbiler på udenlandske nummerplader er stigende. F.eks. kan det anføres, at det gennem mange år har været anvendt at ansætte tyske medarbejdere i danske virksomheder i Padborg. Andelen har været stigende. Aktuelt etableres virksomheder i Tyskland, og ansættelsesforholdet for chaufførgruppen overføres hertil. Også vognmandsvirksomheder, der er lokaliseret uden for Padborg, etablerer datterselskaber i Tyskland. Hertil kommer, at andelen af lastbiler fra Østeuropa er stigende.

Tenderprocessen og kundernes stigende strategiske fokus indebærer også øget incitament til ”produktionsstyring” i virksomheden. Dette er f.eks. understreget af et indlæg fra en ledende medarbejder fra en stor international transportvirksomhed på en konference i København juni 06.

Fastholdelse af konkurrenceevne sætter således samlet fokus på transportvirksomhedens ledelse, styring, kundeservice og omstillingsevne/innovation.

For de små og mellemstore virksomheder er udfordringen at udvikle service og produktion i forhold til særlige kundesegmenter.

For de store transportvirksomheder er udfordringen at kunne løfte de store transportopgaver for strategiske kunder. Projektudvikling, udvikling af særlige produkter rettet mod nøglekunder, håndtering af internationale tendere er vigtige kompetencer.

I begge tilfælde må det forventes, at der vil ske en koncentration på færre, men større enheder. Udvikling af konkurrenceevne i forhold til de specifikke elementer er vigtige for begge typer virksomheder.

## 5.1 Rekrutteringsgrundlag

Overordnet set anvendes der i internationale speditivirksomheder ikke personale med operationel baggrund til disponering og kørselsledelse, mens de udgør en væsentlig andel inden for virksomheder med fokus på national godstransport. Baggrunden er, at der ved international speditivirksomhed stilles større krav til kompetencer som speditør- og shippinguddannelsen er garant for. Det omvendte gør sig gældende inden for national godstransport, dog med en tendens imod øget kompetenceprofil ved ansættelse af personale inden for kørselsledelse og disponering.

En af de nyere tendenser er virksomhedernes fokus på personale og HR funktionens betydning. Man har erkendt medarbejdernes betydning som værende virksomhedens vigtigste ressource og vigtigheden i at involvere og engagere sig i medarbejdernes krav og ønsker. Alle de interviewede virksomheder havde således enten gennemført, er i gang med, eller påtænker at gennemføre gennemgribende tiltag på området. En af hovedårsagerne hertil skal findes i den forholdsvis store udskiftning af medarbejdere i branchen, ligesom der forekommer et stort brancheskift væk fra branchen. På baggrund heraf har en af de udbydende uddannelsesinstitutioner for speditøruddannelsen iværksat en undersøgelse af baggrunden for problemet.

Det at skulle agere i forhold til andre eksterne faktorer bevirker, at man er nødsaget til at inddrage andre faktorer i virksomhedens kort- og langsigtede perspektivering. Heri udgør personalet en vigtig del. Virksomhederne søger derfor medarbejdere med international baggrund og erfaring til etablerede disponentstillinger.

### 5.1.1 Jobbeskrivelse

Inden for disponering og kørselsledelse er internationale transportvirksomheder karakteriseret ved at have fokus på uddannet personel, der varetager opgaver inden for international spedition og shipping, herunder

- tilbudsgivning
- booking af ordrer
- udstedelse af fragtbreve
- told- og momsregistrering
- kørsels-/ruteplanlægning
- vogndisponering
- it
- Bogholderi/palleregnskab
- godshåndtering samt læsse-/lossetekniske løsninger
- personalepleje og kundefølgelse

Der blev givet udtryk for, at følgende jobfunktioner var af betydning.

- kendskab til gældende regler for specifikke lande
- indsigt i regler for hhv. gods- og fragttyper
- sprogkendskab
- købmandskab
- ledelse
- coaching
- stresshåndtering/arbejde under pres.

Organisationerne er typisk opdelt i kundegrupper efter sprog/lande. Herved opnås en ekspertise, der medvirker til øget kundeservice. Flere af virksomhederne havde ansat udenlandsk personale, specielt fra Østeuropa, for at dække disse vækstmarkeder bedre.

At være speditør kan sidestilles med at være international købmand. Ovenstående områder differentierer sig mellem de adspurgte virksomheder, men indgår alle i større eller mindre grad i det daglige arbejde.

Der er generelt tale om en travl hverdag, hvor der stilles krav til overblik i stressede situationer og heraf relaterede konflikter i en multikulturel arena.

Der stilles således store krav til det operationelle personale, og interviewene viste, at det er folk af en speciel støbning, der vælger denne type arbejde.

### **5.1.2 Uddannelsesprofil**

#### **Speditører**

Det er i dag et krav hos virksomhederne inden for international vejgodstransport, at nye medarbejdere er uddannet speditør. Herefter følger erfaringsgrundlag og netværk som danner grundlaget for succes ved indtrædelsen i et nyt job.

De interviewede virksomheder havde stort set kun uddannede speditører, der har gennemgået den toårige faguddannelse inden for branchen. Selvlærte disponenter og merituddannede speditører er ældre medarbejdere. Denne kategori er på stærk tilbagetog og vil blive udsluset i forbindelse med pension.

Dette begrundes med, at der ikke er massiv mangel på arbejdskraft inden for branchen, ligesom der løbende udlæres mange nye elever.

#### ***”På mode at blive speditør:***

*Det er blevet lidt af en modesag at blive speditør. Speditionsbranchen oplever en rekordagtig tilgang af unge expeditions- og shippingelever. Generelt er erfaringen, at det er tempoet i branchen, der tiltaler. De unge kan lide at der er knald på, og at de hurtigt får et ansvarsområde” (Jydske Vestkysten, lørdag 17-2-2007).*

#### **Lærlinge og elever**

Der er stor efterspørgsel efter elevpladserne, ligesom skolerne har mærket en kraftig stigning i antallet af elever gennem de senere år.

Uddannelsen anses af såvel medarbejdere som ledere for at være meget omfattende og udbytterig.

Et problem som gik igen fra ledelsessyn var manglen på eleverne/medarbejdere under skoleforløbet. Man har således efter ønske fra flere af virksomhederne i Padborg fået skole- og kursusforløb flyttet ud til området for at spare tid.

Der er således bred enighed om, at eleverne gennemgår et inspirerende forløb, der resulterer i kompetente færdiguddannede elever. En af årsagerne hertil kan findes i den hurtige indførelse i det daglige arbejde, der relateres og kombineres med skoleophold i tilpas omfang.

Voksenlærlinge er man bekendt med, men det vil ikke blive et udbredt fænomen inden for international expedition.

## **Mellemledere og ledere**

Der var en tendens til, at man i branchen har arbejdet sig op til at blive gruppeleder eller afdelingsleder. Adspurgt om mulige ændringer på dette punkt var der en overvejende tendens til, at man vil opstille nye og andre kriterier for, hvem der skal kunne bestride de nævnte stillinger.

Højere uddannelser, så som HD og Master ansås dog ikke som en løsning, idet man ikke mente, at uddannelse nødvendigvis var altafgørende. Erkendelsen baseres på, at man inden for branchen har erfaring med, at det kun er en meget begrænset andel af medarbejderne der har tid, lyst, mod og evner til gennemførelse af en videregående uddannelse.

Tid eller manglen på samme blev anset for et stort problem. For mindre virksomheder var det en klar prioritet at virksomhedens drift var vigtigst. Dog var ledelsen i virksomhederne alle klar over den holdningsændring, der har fundet sted blandt personalet. De ansatte ønsker mere fritid og fleksible arbejdsforhold. Den teknologiske udvikling i form af hjemmearbejdsplads m.m. har bevirket, at også medarbejderne anser tidsfaktoren anderledes og mere fleksibelt.

Nogle af virksomhederne har for at kunne rekruttere kvalificerede mellemledere erkendt behovet for øget dialog og medarbejderindflydelse og krav.

Flere af virksomhederne har været igennem interne mellemleder- og lederforløb. Nogle er udviklet selvstændigt af HR afdelingen, nogle i samarbejde med det lokale erhvervsakademi. Mellemledere og ledere fra logistik- og lagerafdelingerne deltog på lige fod med øvrige afdelingsledere.

Af de interviewede virksomheder var der kun meget få mellemledere med chaufførbaggrund. Der var tale om ældre medarbejdere, der via erfaring var blevet tildelt jobfunktionen. Denne kategori vil dog ikke findes om få år.

Der var en klar enighed om, at der vil blive fokuseret mere på efteruddannelse af mellemledere og ledere via kurser, ligesom at der inden for de tværorganisatoriske områder så som regnskab, marketing, og HR vil ske et løft.

### **5.1.3 Fremtidige kompetencekrav**

Der var bred enighed om, at man inden for international spedition vil søge at positionere sig bedre til den globale udvikling. Kravene til virksomheder afledes i, hvilke organisatoriske og personalemæssige kompetencer, der kræves.

For speditørerne vil det bevirke krav om en bedre forretningsforståelse, således at man kender betydningen og sammenhængen mellem de enkelte handlinger i virksomhedens produkter og services.

Evnen til at håndtere andre kulturer og øget fokus på sprog vil også gøre sig gældende.

Slutteligt vil den teknologiske udvikling medføre et øget kendskab til it og anerkendte programmer.

For chauffører, hvor der i dag næsten kun anvendes udenlandsk arbejdskraft, mente man at der vil blive stillet større krav til dokumentation og sprog. Et forslag der blev nævnt, var indførelsen af en form for logbog som oplyser om chaufførens certifikater, kurser og tidligere arbejdsforhold.

Dette skyldes, at der p.t. ikke er nogen form for kontrol, ligesom der fra kundesiden vil blive stillet større krav til integration i samarbejdet med speditør og vognmænd for at sikre en høj kvalitet i dagligdagen.

For mellemledere og ledere vil der være fokus på ledelse og strategi. Ledere og mellemledere skal være bedre klædt på til at klare personaleledelse så som kommunikation, motivation, konflikthåndtering. Desuden skal de være bedre til at udføre og udvikle funktionsområderne, således at de agerer i overensstemmelse med virksomhedens overordnede strategi.

## 6. National vejgodstransport

De nationale transportvirksomheder er kendetegnet ved et stort antal virksomheder med mange former for transportydelse. Virksomhederne kendetegnes ved at fokusere på egne kompetencer, ofte i nichemarkeder.

Vognmændene indgår ofte i en form for fællesorganisation, netværk eller er på anden vis tilknyttet større kundesammenslutninger. Det er i undersøgelsen valgt at se på blandt andet Danske Fragtmænd, der illustrerer en sådan aktør.

Netværkene dannes på baggrund af kerneområder for virksomheden, inden for godstyper, geografisk placering, nicheområder etc.

Netværkene består af mange små og mindre virksomheder, der opnår en synergi ved samarbejdet. Der er tale om et gensidigt samspil baseret på langsigtede relationer og samarbejde.

Herudover består det nationale godsmarked af en række store aktører, som ofte agerer center for dele i netværkene. De store virksomheder ligner meget de før omtalte virksomheder inden for international spedition. I undersøgelsen er Frode Laursen og Arla gode eksempler herpå.

Blandt de interviewede små og mindre virksomheder prioriteres den operationelle drift højt, mens den langsigtede strategiske drift integreres løbende med begrænset styring og kontrol.

Alle de interviewede virksomheder er inde i en positiv økonomisk udvikling. De har ikke altid fastlagte strategier for den kommende udvikling, men der spores en tendens og erkendelse blandt virksomhederne til at udvikle sig i mere strukturerede rammer.

Desuden er der observeret en overraskende positiv indsigt og viden i udviklingen inden for branchen.

### Rekrutteringsgrundlag

Der er generelt blevet talt meget om betydningen af gode medarbejdere, især i en branche hvor der er mangel på kvalificeret arbejdskraft. Der er således øget fokus på virksomhedernes personalepolitik.

Virksomhederne har af bitter erfaring erkendt, at den store jobrotation ikke bidrager positivt til virksomhedens udvikling.

Virksomhederne foretrækker erfarne medarbejdere, men har i erkendelse af manglen herpå foretaget en mere proaktiv tilgang for få de rigtige folk ind i branchen. Dette er blandt andet sket ved et tættere samarbejde med erhvervsskolerne, og flere af de besøgte virksomheder er meget glade for samarbejdet. Dette har blandt andet ført til, at en af virksomhederne har medvirket i testfasen til oprettelsen af en mere fleksibel lærlingeuddannelse inden for lager, transport og logistik.

Virksomhederne er generelt positivt indstillede over for nye tiltag og en proaktiv medarbejder, der ønsker at udvikle sig, får ofte lov, hvis der er tale om relevante ting som passer ind i tidsplanen.

Flere virksomheder havde således medarbejdere, der i forbindelse med MUS samtaler havde tilkendegivet ønsker om kursusdeltagelse inden for ledelse.

## 6.1.1 Jobbeskrivelse

### Disponenter

Kørselsledere og disponenter var ofte tidligere chauffører, der gennem erfaring og hårdt arbejde har vist sit værd. De var samtidig ofte mellemledere, og havde et stort ansvarsområde, der dækkede såvel hårde som bløde områder.

Tidligere chauffører udgjorde en væsentlig del af den samlede andel af kørselsledere inden for national godstransport. Dette skyldes, at virksomhederne foretrak denne målgruppe, idet de havde erfaring fra begge sider af bordet.

Der var ikke tale om faste stillingsbeskrivelser med fastlagte funktioner for operationelle kørselsledere og disponenter. Der var tale om et meget omfangsrigt og tværfagligt arbejde.

Denne målgruppe af virksomheder stiller andre krav til sit personale. Medarbejderne skal være fleksible og i stand til at påtage sig arbejdsopgaver af vidt forskellig karakter og med en stor berøringsflade. Desuden var der tale om et arbejde, hvor alle gav en hånd med, uanset status etc.

Der blev observeret en klar forskel mellem små og mellemstore kontra store virksomheder, der deltog i undersøgelsen. Hvor de store virksomheder havde en klar præference for uddannede speditører, var det modsat i små og mellemstore virksomheder. Dette gjorde sig også gældende på øvrige fagområder så som personaleudvikling og det operationelle arbejde. De store virksomheder havde således en klar strategi på disse områder og var generelt længere fremme i implementeringen heraf.

For de små og mellemstore virksomheder var disponenter eller kørselsledere dels udlærte speditører og dels (størstedelen) folk med anden uddannelse, oftest chauffører, der efter en periode af forskellige årsager er gået fra deres oprindelige fag hertil.

Dette blev begrundet med, at der ønskedes nye og flere udfordringer, ligesom der ofte var tale om at bevæge sig et trin op ad stigen rent organisatorisk. Herved blev der opnået en selvtilfredsstillende der ikke forelå inden for de oprindelige fagområder. Udviklingsmulighederne inden for branchen, eller mangel på samme, blev anset som et generelt problem, specielt på chaufførsiden.

Årsagen til, at det netop var denne faggruppe, som bestred disse jobs, skal ses i lyset af den tilknytning eller tætte relation, der forekommer mellem jobbene. Har man minimum 3 års erfaring som chauffør, er man inde i de fleste rutiner og ved, hvordan arbejdsopgaverne skal håndteres. Herved bliver skiftet ikke så stort, som det ellers ville være.

Af de adspurgte små og mindre fragtmænd var der tale om disponenter med hhv. butik-, lager-, og chaufføruddannelse. Der var kun tale om få udlærte disponenter eller speditører. Dette blev begrundet med det mere operationelle arbejde, hvor man ofte er en aktiv deltager i selve det fysiske arbejde.

Uddannede speditører får ikke brugt deres ekspertise inden for det internationale felt, ligesom den operationelle del ikke altid står øverst på listen. Ufaglærte disponenter kan tage uddannelsen til eksamineret speditør for at få et godkendt kompetenceløft på tilsvarende niveau. Uddannelsen retter sig dog også mod faglærte, der ønsker specifik videreuddannelse.

Virksomhederne inden for området må også have erkendt denne problemstilling, idet ingen af de adspurgte havde formelle krav til uddannet arbejdskraft, hverken nu eller fremover.

De typiske arbejdsopgaver er i forhold til de internationale virksomheder derfor mere fokuseret på godshåndtering, og følgende områder blev nævnt som de vigtigste:

- Booking
- Registrering
- Udstedelse af dokumenter
- Kørselsplanlægning
- Daglig personalehåndtering og planlægning
- Optimering af læsning og losning
- Personalepleje (vagtplan, konflikthåndtering, ferie etc.)
- Kundepleje/service
- Mindre omfang af analyser og rapporter via it.

Der blev givet udtryk for, at den største forskel fra operationel medarbejder til kørselsleder var, at man fik personaleansvar.

De øvrige arbejdsopgaver var ofte områder, man havde indsigt i og derfor nemmere at overvinde.

Der blev dog altid nævnt mangler inden for følgende områder:

- It
- Kundepleje
- Økonomi
- Forretningsforståelse
- Praktisk ledelse.

It er ofte individuelt baseret efter egen interesse, ligesom problemstillingen med it er, at systemerne ofte er forskellige fra den ene virksomhed til den anden. De adspurgte mente alle, at de gennem ihærdigt arbejde havde fået indsigt og ekspertise på et grundlæggende niveau.

Samtidig blev der givet udtryk for, at man fandt it nødvendigt, og det ville have været og er stadig et område som kunne forbedres. Som udtalt af en af de adspurgte *"jeg kender det jeg skal bruge, men ikke det som jeg også vil kunne bruge"*.

Blandt de adspurgte var flere inde på, at måden at pleje kunden på, var markant forskellig fra tidligere. Det var således ikke lige nemt at håndtere alle, og man manglede en form for redskab til at styre disse. Dette hænger til dels sammen med, at man i virksomhederne ikke havde en fastlagt ramme for kunder, kategorier, relationer etc.

Inden for det økonomiske område var der tale om indsigt i budgettering og andre økonomiske områder, som man støder på i dagligdagen. *"Jeg ved hvad der står i papiret, men jeg forstår ikke altid baggrunden for det"*, blev der udtalt.

Med forretningsforståelse menes indsigt i det overordnede strategiske billede, der gør sig gældende, således at man har en forståelse for sammenhængen mellem de forskellige led.



Dette område blev generelt anset som værende af stor betydning for alle de adspurgte. En enkelt af de store interviewede virksomheder havde således gennemført et internt kursusforløb med fuld fokus herpå. Man havde herved opnået et målbart resultat i medarbejdernes korpsånd samt øget fleksibilitet i de daglige rutiner, som igen resulterede i færre interne problemer.

Sluttelig var der generelt et stort problem i overgangen til at skulle lede medarbejdere. Der blev således givet flere eksempler på, hvorledes disponenterne har haft svært ved at håndtere konflikter. Af de adspurgte var der ingen, der havde været på kursus eller lignende.

Ingen af virksomhederne havde fastlagte medarbejderudviklingsforløb etc. Virksomhederne så dog ingen problemer i at sende medarbejderne på kurser, men de skal være relevante og passe ind i vagtplanerne.

Af de adspurgte er der ingen, der har oplevet medarbejdere, som har ønsket en opkvalificering fra operationel medarbejder, så som chauffør eller lagermedarbejder, til speditør.

Ingen af de adspurgte medarbejdere havde påtænkt at deltage i et kursus. En virksomhed deltog dog i et udviklingsforløb - fleksibel mellemlederkursus i operationel ledelse i Danmarks Transport Akademi - sammen med en af virksomhederne inden for lager og terminal. Her var der fokus på et indledende mellemlederkursus hvor der via medbestemmelse om emner blev udviklet et teoretisk forløb med udgangspunkt i praktiske dagligdagsproblemer.

Havde det ikke været for henvendelsen fra kursusudbyderen var der intet sket.

Adspurgt om man ikke gerne ville have et papir på at man var disponent, var der en generel positiv holdning og en erkendelse af at uddannelse var vigtig. Der kan således spores en tendens til, at en form for certificering for denne kategori medarbejdere vil være af stor værdi.

Adspurgt om hvor stor en indsats man ønskede at bidrage med, var det dog begrænset med lysten til at skulle tilbage til skolebordet. Det blev tolket at de interviewede enten var bogligt svage, eller havde haft en dårlig erfaring fra tidligere forløb. Der var således en samstemmende enighed om, at der skulle være tale om et teoretisk forløb med meget stor vægt på det daglige arbejde, således at man fik et operationelt resultat ud af det.

Der var dog flere af virksomhederne der påtænker at indføre forskellige tiltag inden for uddannelsesområdet i den nærmeste fremtid.

## **Lærlinge og elever**

Primært store virksomheder tager velvilligt elever ind og har ofte et fast turnusforløb i forskellige afdelinger/arbejdsområder i virksomheden. Virksomhederne gav udtryk for, at man er glade for samspillet med skolerne, og at eleverne lærer, hvad man har behov for i branchen. For en af virksomhederne var der en holdning til, at man ikke mente, at man har praktiske opgaver, der harmonerer med uddannelsesbehovene til elever, hvorfor man ikke tog nogen ind. Virksomheden erkendte dog, at der ved et bedre samspil med en erhvervsskole nok vil kunne skrues et forløb sammen. Der var således tale om en manglende indsigt og engagement.

Voksenlærlinge (Personer der er fyldt 25 og har haft minimum et års relevant beskæftigelse inden for lager- og transporterhvervet, som indgår i et toårigt forløb) udgjorde en mindre andel end almindelige lærlinge, og der var ofte tale om

medarbejdere, der var startet som almindelig ufaglærte og som ønskede at få en uddannelse.

Der var et blandet syn på succesen med voksenlærlinge. Fordelen var, at man ofte fik en person, som var erfaren og mere moden, mens ulempen ligger i, at de er sværere at forme og ikke altid afklaret med de forhold de går ind til, specielt arbejdstid og det fysisk hårde arbejde. Erhvervsskolerne tilbød dog også lærlinge, og her var der en klar præference for at modtage de yngre lærlinge (som virksomhederne også har over en længere periode).

### **Mellemledere og ledere**

Der er igen forskel på små og store virksomheder. Som nævnt stilles der formelle krav til ledere inden for de store virksomheder, mens de små har mere anciennitet eller erfaringsbaseret tilgang i forbindelse med udvælgelsen heraf. Som tidligere beskrevet er mellemlederen også lig med kørselslederen, hvor problemstillingen er gennemgået.

### **Chauffører**

På chaufførsiden vil der blive stillet krav om forretningsforståelse og it. Desuden vil der med indførelsen af modulvogn tog, hvor bilernes længde og vægt forøges, givetvis skulle foretages efteruddannelse eller stilles specielle krav.

### **6.1.2 Fremtidige kompetencekrav**

Der vil inden for national godstransport forsat være tale om en stor andel medarbejdere med meget begrænset uddannelse. Der vil dog ske en løbende udvikling imod mere uddannelse inden for branchen.

Især kørselsledere og disponenter, eller ansatte med personaleansvar vil blive rekrutteret på baggrund heraf. Virksomhederne mente, at en sådan udvikling vil kunne medvirke til et imageløft for branchen, som igen vil kunne tiltrække medarbejdere med anden baggrund. Desuden vil dette reducere muligheden for flaskehalse inden for fagområdet.

Virksomhederne går således imod en mere professionel strategisk tilgang. Kravene til såvel medarbejdere som virksomheder vil ændres, idet der vil blive lagt større vægt på fleksibilitet, og der vil være større fokus på balancen mellem privatliv og arbejde. I takt hermed vil de faglige egenskaber og udfordringer ligeledes skulle udvikles. Det primære fremtidige kompetencekrav er evnen til at lede og arbejde med mennesker. Specifikt blev der nævnt indsigt i generelle værktøjer inden for kommunikation, motivation, konflikthåndtering, coaching, teambuilding etc.

Samtlige interviewede virksomheder har fokus på medarbejderudvikling og personalepolitik og vil tilføre yderligere ressourcer til området.

Af øvrige vigtige udviklingsområder blev it nævnt som et vigtigt område, afledt af den teknologiske udvikling, forretningsforståelse og økonomi.

De store virksomheder har stor tillid til, at dette vil kunne foregå som en naturlig proces. Medarbejdernes høje faglige niveau illustrerer det store udviklingspotentiale der foreligger, specielt når man har med uddannede medarbejdere at gøre.

For de små og mellemstore virksomheder vil der ikke være et krav om en formalisering af disponenterne. Der vil stadig være stort behov for de operationelle medarbejdere i disponentrollen. Der vil dog være større fokus på de menneskelige egenskaber i stedet for anciennitet. *"Det er ikke alle, der er gode til at være ledere"* som det blev udtrykt.

Der vil ligeledes blive stillet større krav specielt inden for it, men også inden for de øvrige områder, som tidligere nævnt.

Af de adspurgte var der ingen der kunne se muligheder for en decideret elevuddannelse.

Der var ingen der mente, at der ville komme nogle revolutionerende ændringer som ville bevirke et markant skifte i virksomhedernes tilgang.

## 7. Lager/terminal

Blandt de interviewede virksomheder er der tale om henholdsvis industri- virksomheder og terminalvirksomheder.

Der er forskel i håndteringen i de to typer virksomheder.

Begge typer virksomheder ser meget på effektiviteten og er derfor rationelt orienteret. Der er således ofte tale om fysisk hårde lavtlønsjob for den almene ufaglærte terminalarbejder. Der er generelt stor jobrotation, dog med stor variation blandt de adspurgte virksomheder. Lønnen er her af afgørende betydning. Virksomhederne med nathold havde således ikke samme udskiftning blandt disse medarbejdere, idet der ofte var tale om medarbejdere med en livsstil tilpasset forholdene.

For de virksomheder, der har fokus på personalepleje og fastlagte ramme- betingelser blev problemet ikke anset som stort, hvilket var tilfældet ved de øvrige. De adspurgte virksomheder havde alle fokus på problemet og erkendte problemstillingen.

Industrivirksomhederne har en lang tradition for ledelse og produktionsstyring. De aktuelle virksomheder havde gennemført flere centralt initierede logistikprojekter. Størstedelen af virksomhederne havde egen HR afdeling eller personale med ansvar herfor.

Man kan generelt sige, at der var tale om et fagområde med stor operationel betydning for virksomheden og derfor et felt, hvor man løbende har fulgt med udviklingen. Dette skyldes, at man som knudepunkt for virksomhederne er uundværlig, hvorved der opstår et afhængighedsforhold.

Terminalvirksomhederne har ikke de samme formelle strukturer for udvikling. Virksomhederne oplever aktuelt en betydelig vækst i omsætningen målt i antal. Fortsat konkurrenceevne forudsætter fokus på effektivitet. De mange forandringer stiller store krav til forandringsledelse.

### 7.1 Uddannelsesprofil

For industrivirksomhederne sker nyansættelse og rekruttering af disponenter ved ansættelse af medarbejdere med speditionssuddannelse. Ansættelser sker i samarbejde med HR afdelingen. Industrivirksomhederne har stor lighed med de internationale vognmænd og store nationale vognmænd.

Terminalerne har stigende fokus på kompetenceudvikling – men er stadig forankret i den traditionelle ”iværksætterkultur” inden for transportbranchen. Medarbejderne i arbejdstilrettelæggelse og mellemlidelse er i vidt omfang rekrutteret blandt tidligere chauffører.

Der var ikke nogen markant forskel på virksomhederne, når man så på operationelt personale, der var ansat i industrien eller terminalerne.

Betydningen af at lager- og terminalfunktionerne er effektive, afspejler sig ikke i personalepolitik og rekrutteringsgrundlag. Der er generelt tale om ufaglært arbejdskraft, hvor der er indgået samarbejde med AMU og AF, hvorved muligheden for løntilskud foreligger. Først på lederniveau bliver der talt om formelt uddannet arbejdskraft. Her ansættes ofte lagerforvaltere eller folk med anden uddannelse inden for lager og logistik.

## **7.2 Jobbeskrivelse**

### **Kørselsledere/disponenter**

Det var de traditionelle opgaver, der gjorde sig gældende inden for mellemledere på lager og terminalområdet. Arbejdet udmønter sig i følgende opgaver:

- Planlægning
- Lagerstyring
- Af- og pålæsning
- Sortering
- Optælling og registrering
- Plukning
- Personalepleje
- Vagtplan
- Intern kommunikation
- Kundepleje

Der er således tale om opgaver, som kræver erfaring og indsigt. Medarbejdere i denne faggruppe er således fagligt meget kompetente, og der er tale om et job, som ikke kan bestrides af alle. Målgruppen er således meget attraktiv for virksomhederne.

Medarbejderne i denne målgruppe, uden faglig uddannelse, har således vigtige områder, hvor der vil kunne tilbydes egentlige kompetenceløft.

### **Operationelt personale**

For medarbejdere på det operationelle niveau er det således vigtigt, at de basale færdigheder er til stede, så som at kunne læse og skrive. Dette er ikke altid tilfældet, og derfor indgik to af virksomhederne i et samarbejde mellem medarbejderen og skolen for at få opnået et fagligt niveau der vil resultere i en forbedret jobaktivering og derved konkret karrieremulighed.

Enkelte virksomheder kørte med grupper eller selvkørende teams, hvilket overflødiggjorde udnævnelsen af en leder, der dog ofte eksisterede ud fra en naturlig udvælgelse (hierarki).

Disse grupper havde selv ansvaret for at få udført deres opgaver og kunne internt bytte arbejdstider mm. der blot skulle meddeles til lederen. Man havde efter indførelsen af grupperne opnået en øget motivation blandt medarbejderne, der igen kunne måles direkte på bundlinien.

## Lærlinge og elever

Virksomhederne havde generelt et stort behov for elever og lærlinge. De fleste anvendte faste turnusforløb, ligesom man var i god dialog med de respektive skoler. For unge elever var der ofte tale om personer, der søgte udfordringer og variation i jobbet. Mange er skoletrætte og søger derfor nye veje.

Der blev givet udtryk for sværhedsgraden i at motivere de unge i elevperioden. Flere af virksomhederne havde således ikke kunnet holde på de unge, idet interessen andetsteds fra var større. De vigtigste årsager hertil blev angivet til at være monotont, hårdt arbejde, dårlige arbejdstider, løn og personaleforhold og manglende mulighed for at have medindflydelse. Lærlinge, der er over 18 år, får mindre i løn end hvis de tog et job som ufaglært. Selv ved endt uddannelse er lønnen ikke væsentligt højere, hvorfor nogle føler sig fristet til at forblive ufaglært.

En af de interviewede virksomheder havde deltaget i et forsøg, hvor man havde indført et mere fleksibelt lærlingeforløb. Lærlingene skulle først tage stilling til linieforløb efter et år. Herved fik lærlingene en større fleksibilitet, og resultatet havde været, at en lærling ændrede linie fra lager til chauffør, der igen bevirkede, at han ikke forlod virksomheden. Virksomheden overvejede yderligere at indgå et samarbejde med en af vognmændene, således at eleven i sit turnusforløb fik kendskab til kørselsledelse og disponering. Alt sammen for at gøre elevtiden til en mere positiv oplevelse.

På spørgsmålet om man mente, der manglede et sådant forløb i lærlingetiden var det tydeligt, at det var en problemstilling, der ikke var blevet overvejet, men som blev modtaget meget positivt. Enkelte gav udtryk for, at det ville være for omfattende at medtage i elevtiden, men en ide at tilbyde som en form for supplement efter en given periode.

Voksenlærlinge er mere udbredt inden for dette fagområde. Der blev dog talt om begrænset succesrate. Proaktive voksenlærlinge som selv opsøger virksomheden, er motiverede og gennemfører uddannelsen. Der er ofte tale om ufaglærte, der kender branchen og søger tilbage. For dem der aktiveres via det offentlige, er der dog tale om meget begrænset succes, og en enkelt virksomhed undlod at samarbejde, da det kun medfører problemer.

## Mellemledere og ledere

De adspurgte mellemledere på terminalerne havde en eller anden form for operationel baggrund. Hovedparten var chauffører, der efter en periode var *”blevet bedt om at komme ind på kontoret og hjælpe til på lageret. Siden hen var jeg der mere og mere og til sidst var jeg chef for afdelingen”* som det blev sagt.

De fleste er som på national godstransport selv lærte, og der er generelt mange fælles træk mellem de to kategorier.

Hvad angår ledere var der igen forskel mellem store og mindre virksomheder. Igen havde man hos de store virksomheder en klar præference for uddannet arbejdskraft. Lederne har således gennemgået relevant uddannelse inden for området suppleret med kurser såvel internt som eksternt. Hos de mindre var lederne rutinerede medarbejdere, som var velsete, og som virksomheden stolede på og derfor tilbød et større ansvar. Lederne var ikke uddannede og havde kun i begrænset omfang deltaget i kurser etc. Et utroligt stort ansvarsområde, der siger noget om kvaliteten af medarbejderne.

### 7.3 Fremtidige kompetencekrav

På spørgsmålet om nuværende kompetencemangler og fremtidige kompetencekrav inden for deres fagområde var det for disponenter og kørselsledere ledelsesrelaterede emner og især personaleledelse, der var den store mangel. Samtlige adspurgte gav udtryk for, at man havde haft og stadig havde svært ved gå fra menig til chef.

Der blev som ved godstransport givet eksempler på situationer, hvor man havde haft problemer. Eksempelvis når en medarbejder skal have en påtale, hvordan får man chaufførerne til at hjælpe til, når vi er mest pressede osv.

Der vil således blive stillet større krav til lederen fra ledelsen og fra den enkelte medarbejder.

Enkelte gav ligeledes udtryk for mangler inden for logistik, f.eks. forsynings-, indkøbs og distributionsplanlægning, samt brug af optimeringsværktøjer i de interne opgaver. To af virksomhederne skulle eksempelvis til at bygge om, og lederne vurderede selv, at de havde svært ved at udføre de forventede opgaver i forbindelse hermed.

Desuden blev det nævnt, at en bedre indsigt i it, økonomi og forretningsforståelse ville være til gavn for en bedre udnyttelse dagligdag. Som eksempel kan nævnes en virksomhed, hvor lederen nævnte, at han gerne ville kunne lave en speciel kundeforespørgsel på it-systemet, hvorefter kollegaen der overhørte interviewet oplyste, at det var muligt at gøre.

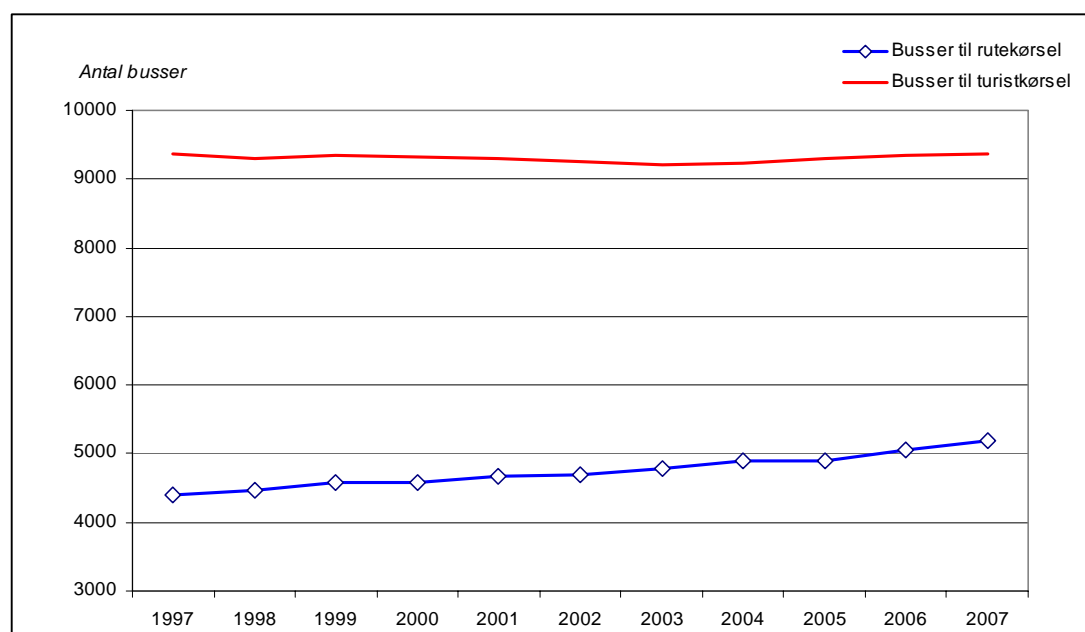
Der er således mange ukendte områder, hvor der vil kunne justeres og fyldes op, ligesom der er andre, hvor der skal bygges helt op.

## 8. Rutebilkørsel

Persontransport er inddelt i henholdsvis rutebilkørsel og turistikørsel. Offentlig persontransport omfatter kollektiv trafik samt anden persontransport udbudt af offentlige instanser. I undersøgelsen repræsenteres disse af trafiksselskaber og rutebilvognmandsvirksomhederne.

Nedenstående figur viser udviklingen i antal indregistrerede busser til hhv. rutekørsel og turistikørsel fra 1997 til 2007. Tabellen viser, at hvor antallet af busser til rutebilkørsel har været nogenlunde konstant, er antallet af busser anvendt til turistikørsel steget.

*Figur 1. Udviklingen i antal busser indregistreret til rutekørsel og turistikørsel 1997–2007. Kilde: Danmarks Statistiks databank*



I dette kapitel gennemgås rutebilkørsel. Turistikørsel gennemgås i det efterfølgende kapitel.



## 8.1 Trafikselskaber

Aftalen om strukturreformen, som er grundlaget for den offentlige kollektive trafik, forandres pr. 1. januar 2007, hvor nye regioner har fået til opgave at etablere trafikselskaber. De nye trafikselskaber skal varetage al offentlig servicetrafik. Dvs. trafikselskaberne skal varetage planlægning og trafikindkøb. Desuden kan selskaberne selv udføre bustrafik (det vil typisk være ved overtagelse af offentlige busselskaber, f.eks. Århus Sporveje). Trafikselskaberne vil også overtage nogle af privatbanerne i Danmark.

Det nye Danmark består af 6 trafikselskaber, som dækker:

- Bornholm
- Østdanmark ekskl. Bornholm
- Fyn
- Sydjylland
- Midtjylland
- Nordjylland

Først og fremmest er al offentlig bustrafik nu varetaget gennem trafikselskaberne, i nogle regioner har f.eks. bybustrafikken ikke været omfattet af trafikselskaberne. For det andet er der mulighed for, at kommuner kan vælge at benytte trafikselskabet som indkøber af skolebustrafik, og regionerne kan vælge at lade trafikselskabet varetage indkøb af f.eks. sygekørsel. Det vil også være trafikselskaberne, som har ansvaret for driften af den offentlige handicapkørsel.

Trafikselskaber udvælger via udbudsrunde en eller flere entreprenører, der skal varetage amtets interesser over en flerårig periode. I udbudsmaterialet er der angivet de specifikke krav til selskaberne, der både omfatter krav til rutenet og til personale og uddannelse heraf.

### 8.1.1 Jobbeskrivelse

Trafikselskabernes opgaver er følgende:

Samlet plan for den offentlige rutebuskørsel: For trafik inden for kommunerne skal dette ske i samråd med den enkelte kommune.

Udarbejdelse af køreplaner og busplaner: Det er grundlaget for de tilbud, som entreprenørerne udarbejder for trafikselskaberne.

- Trafiktællinger
- Kvalitetsopfølgning
- Trafikindkøb, herunder gennemførelse af udbud og kontraktopfølgning
- Etablering og vedligeholdelse af stoppesteder i samarbejde med kommunerne
- Kontrol af billetter i busserne
- Markedsføring
- Økonomistyring
- Administration af skolekortordninger.

### **Uddannelsesprofil**

De medarbejdere, der er ansat i trafikskaberne, har meget forskellig uddannelsesmæssig baggrund. Der er medarbejdere, som er uddannet i kommuner/amter, og der er en del medarbejdere med akademisk baggrund. Herudover er den uddannelsesmæssige baggrund meget forskellig. Det hører til undtagelsen, at medarbejdere i administration og kørselsplanlægning har en operationel baggrund, dvs. er tidligere chauffører.

Operative medarbejdere (kontrollører og vedligeholdelse af stoppesteder) kan have en operationel baggrund.

### **Fremtidige kompetencekrav**

Trafikskaberne vil have behov for at tilpasse sig de regionale strukturændringer inden for området. Der forventes ikke store ændringer på medarbejdersammensætningen, hvorfor fremtidige kompetencekrav vil tilpasses den løbende udvikling.

I tilfælde af ændringer vil rekrutteringskravet blive tilpasset til de enkelte jobs.

## 8.2 Rutebilvognmænd

Entreprenører er de selskaber, der udfører rutekørsel og anden persontrafik for trafikselskaberne. De efter udbudsrunder valgte entreprenører indgår kontrakter for fem år.

De forpligter sig i et givet omfang til at overtage tidligere personale, specielt chauffører. Selskaberne er oftest selvstændige entreprenører (eksempelvis Arriva), men kan af trafikselskaberne få godkendt at indgå faste aftaler med eksterne vognmænd.

Disse er store busselskaber, hvor aftalerne udgør en fast indtægt, der kombineres med privat persontransport for at optimere driften. Iversen Busser og Bajstrup Rejser er eksempler herpå. Der er dog fra offentlig side blevet stillet større krav til at adskille disse aktiviteter. Interviewene viser dog samtidig, at entreprenøren anser det som administrativt tungt at kombinere aktiviteterne.

Rent arbejdsmæssigt skal ruteplaner godkendes af chaufførernes fagforbund 3F, således at de respektive køre-hviletider etc. altid overholdes. Det er således disse godkendte tidsplaner, der danner grundlaget for de enkelte chaufførers vagtplaner.

Resultatet heraf er, at de enkelte vognmænd stort set ikke beskæftiger sig med kørselsledelse.

Chaufførerne har kendskab til deres egne vagtplaner et år frem, og ændringer forekommer yderst sjældent. En af de interviewede kunne således oplyse de enkelte medarbejders arbejdstider og ruter for 2007.

Uddannelse for chaufførgruppen er indeholdt som standardelement i den entreprenørkontrakt, som i dag anvendes af alle trafikselskaber. Entreprenørerne er forpligtet til at sende deres chauffører på kursus 2½ dag pr. år.

Der er forskel fra selskab til selskab på, hvorledes denne regel administreres. Nogle trafikselskaber lader det være op til entreprenørerne at planlægge og gennemføre uddannelsestiltagene. Hos andre selskaber er dette hidtil foregået i samarbejde mellem trafikselskab og entreprenørvirksomheder.

Der er yderligere det gode, at timelønnen vil stige med 1,25 kr. Ordningen er frivillig, men er blevet godt modtaget.

Herudover varetager entreprenørerne også de kommunale trafikopgaver, så som skolekørsel, etc.

## 8.2.1 Jobbeskrivelse

### Kørselsledelse og disponering

Personalefunktionen er ofte centralt placeret med respektive afdelingsledere i de enkelte områder. Idet der ofte er tale om decentrale enheder, er planlægningen etc. uddelegeret til de enkelte chaufførgrupper, hvor personalet selv er ansvarlig for gennemførelsen af arbejdet. Det er meget svært at finde kvalificeret arbejdskraft, der kan varetage et så bredt arbejdsområde. Det administrative personale varetager ofte opgaver af forskellig karakter, hvor ruteplanlægning og kørselsplanlægning indgår. Personalet tager sig af kundeforespørgsler, økonomi, tilbudsgivning og daglig kontakt til chauffører, og hvad der ellers fremkommer af opgaver.

Der er vægt på samspillet mellem administration og chauffører. ”Det er af stor betydning, at de kender til forholdene. Herved undgås problemer, som ofte besværliggør arbejdet og i sidste ende medfører utilfredse kunder. Der blev ligeledes lagt vægt på betydningen af at levere ”varen” på en højt niveau, idet der løbende evalueres fra trafikskaberne. Hvis vi vil have en chance i næste udbudsrunde er første krav, at man har levet op til tidligere forventninger.

### Chauffører

På chaufførsiden er der dog en klar tendens til, at der er tale om en stor gruppe ældre medarbejdere og inden for rutebil en stor andel førstegenerations indvandrere. Det er svært at rekruttere folk til branchen. Chaufførjobbet inkluderer det, som unge ikke ønsker, så som ufleksibel arbejdstid på skæve tidspunkter af døgnet, lange vagter, monotont arbejde, lav løn og ingen karrieremulighed. Dette opfattes ikke på samme måde af de ældre chauffører. Nye inden for branchen er ofte afklarede med tidligere jobforhold og ser ikke dette som værende et problem af samme karakter. Denne gruppe anser mere den øgede form for kontrol i henhold til kvalitetsparametre som sikkerhed, præcision, serviceniveau etc. som et problem. En anden vigtig parameter var muligheden for at gøre karriere. Chaufføruddannelsen giver i dag ikke mulighed herfor, hvilket blev anset som værende af stor betydning, hvis man vil tiltrække yngre medarbejdere.

Eksempelvis har Sydbus haft fokus på følgende emner i efteruddannelsen af chaufførerne: kundepleje, sikker kørsel, glatførekørsel, konflikthåndtering og anvendelse af elektronisk udstyr.

Fordelen i arbejdet er de frie forhold, som står i kontrast til førnævnte problem. Chaufføren styrer stort set selv sit arbejde, og kan således være på vagt uden at møde ”chefen”. Der blev dog givet udtryk for det positive ved synlig ledelse som fungerer tilfredsstillende.

En arbejdsdag for en rutebilchauffør byder normalt på følgende opgaver:

- Rutekørsel
- Billettering af passagerer
- Renholdning af bussen
- Kørsel fra garageanlæg ud på ruten
- Andet normalt chaufførarbejde, f.eks. kundeservice, meddelelse om skader
- Afregning

Der er tale om fastlagte ruter med ofte lange arbejdsdage grundet samspil med ruteplanerne.

### **8.2.2 Uddannelsesprofil**

Målgruppen af medarbejdere inden for branchen er for de administrative opgaver ofte kontoruddannet personale, mens der i de operative mellemliderfunktioner hovedsageligt er tale om folk med baggrund inden for faget.

For chauffører er der tale om opkvalificering af samtlige ufaglærte til faglært chauffør inden for en kortere årrække. Der anvendes merituddannelse eller voksenlærling til at afdække disse behov.

### **8.2.3 Fremtidige kompetencekrav**

Der vil for det administrative personale ikke ske større ændringer. Der er dog et stort behov for at uddanne kvalificeret arbejdskraft, der vil kunne varetage kørselsledelse og disponering.

Behovene ligger ligesom for de øvrige faggrupper inden for ledelse, personalehåndtering, planlægning, it og økonomi.

Opkvalificering af chaufførgruppen er under udvikling og antages at ville blive landsdækkende.

## 9. Turistvognmandskørsel

Faggruppen består af få store og mange små vognmænd. Jo større firmaer, desto mere formaliseret er organisationen. De største virksomheder har egne turistbureauer, og nogle er ligeledes entreprenør.

For turistvognmænd er der overordnet set tale om to former for kørsel. Der er tale om lejlighedskørsel, der hovedsageligt er ad hoc opgaver, og der er tale om fastlagte turistpakker, såvel nationalt som internationalt, baseret på planlagt kørselsledelse.

Der er tale om en servicevirksomhed på højeste niveau, hvor kunden er i centrum og kun kommer igen, hvis forventningerne bliver indfriet.

Ved en af de interviewede havde man stadig egne busser med faste chauffører, der fulgte de rejsende under hele forløbet. Her havde man fundet en niche, hvor man kunne tilbyde kunden en bedre service, idet chaufføren samtidig agerede turistguide for de rejsende. Var der problemer, ønsker m.m., var det chaufførerne der løste disse i godt samarbejde med kontoret.

### 9.1.1 Jobbeskrivelse

#### Disponering/kørselsledelse

Personalet har opgaver af en anden karakter. Det administrative personale og chaufføren har ofte større indflydelse på slutproduktet og indgår derfor som et led i planlægningen.

Kørselsdisponering afhænger ligesom de internationale vognmænd af ruteplanlægning i de øvrige europæiske lande, hvorved der kræves stor indsigt i regler inden for området. Dette anses som en større udfordring i og med der hele tiden sker ændringer på området inden for persontransport, ligesom det rent økonomisk kan være en katastrofe for den enkelte vognmand, hvis han bliver offentlig kendt for at have brudt reglerne. Et eksempel var skirejsebusserne i 2004-05, hvor flere selskaber røg ind i store problemer grundet brud på regler etc.

Kørselsplanlægningen foregår således ud fra fastlagte mønstre, hvor tilknytningen af chauffører, vagt og chaufførskifte er nøje tilrettelagt i de arrangerede ture.

For ad hoc opgaver og lignende er der ikke de store problemer, idet kontorpersonalet skal være bekendt med arbejdsvilkårene på området.

Der er ofte tale om tilpassede løsninger, der ligesom for rutebilerne gør, at kørselsledelse kun udgør en begrænset del af arbejdet. *”Det er en opgave som en af vores medarbejdere har som spidskompetence. Opgaverne er ikke altid ligetil, men vi finder i fællesskab altid en løsning på problemet.”*

Der er således ingen specifikt uddannede blandt de interviewede turistvognmænd.

## **Chauffør**

Kravene til chaufførerne var derved anderledes, idet der var tale om opbygning af erfaring og viden hos den enkelte chauffør. Arbejdet blev mere mangfoldigt, interessant og udfordrende. Virksomheden havde opnået trofaste og loyale medarbejdere og øget kundeservice.

Det blev således vurderet, at de vigtigste krav, der stilles til chaufførerne, var højt serviceniveau, sikkerhed og reglement, præcision og orden i tingene (evnen til at arbejde struktureret og planlægge).

Arbejdsdagen er afhængig af, om der er tale om ad hoc opgaver eller faste ruter, og som nævnt forskellen på national og international kørsel.

Der er som i hele transportbranchen tale om en travl arbejdsdag med fokus på at levere service ud fra ovennævnte kriterier.

## **Lærlinge og elever**

Kravene til persontransport medfører, at der oftest kun vil være tale om voksenlærlinge eller meritgivende opkvalificering.

For rutebil ser man positivt på voksenlærlinge og meritgivende efteruddannelse. Der samarbejdes bredt med forskellige erhvervsskoler og AMU.

Som eksempel kan nævnes et fælles initiativ, hvor alle de 280 chauffører, som kører for Sydbus, er tilbudt en meritbaseret voksenlærlingeuddannelse som chauffør. 155 medarbejdere har ønsket at deltage i tilbuddet.

Projektet er gennemført med støtte fra EU's socialfond. Projektet er gennemført i samarbejde med EUC syd, entreprenørvirksomhederne og Sydbus.

Derudover ansættes der elever i administrationen som kontorassistenter eller andet, ligesom man har mekanikerlærlinge på værksteder.

## **Mellemledere og ledere**

Der er for størstedelen tale om administrativt personale, når der tales om mellemledere og ledere. For rutebiler er der ofte tale om store selskaber med decentral ledelse, som varetager daglige driftsopgaver og indfører nye tiltag, der udmeldes fra centralt hold. Herunder personaleudvikling, kursusaktiviteter etc.

## **9.2 Uddannelsesprofil**

Eftersom opgaverne indgår i den daglige drift, varetages de hovedsageligt af administrativt personale. Uddannelsesprofilerne for administrativt personale er som ved offentlig persontransport sammensat af kontoruddannet personale eller selvlærte personer uden uddannelser eller med kortere uddannelse. Større virksomheder er mere formaliseret, og personalet er oftere uddannet. Der er ikke tale om transport- og logistikuddannet personale.

Ledere og mellemledere rekrutteres efter erfaring og anciennitet til både administrativt og operationelt niveau.

Chauffører rekrutteres efter personlig reference, erfaring, menneskelige egenskaber og sprogkundskaber.

Lærlinge og elever er ikke observeret på chaufførsiden. I administrationen ansættes der løbende kontorelever.

### **9.2.1 Fremtidige kompetencekrav**

Som de væsentligste krav til fremtiden blev der nævnt større krav til sikkerhed og it samt øget fokus på medarbejderinteresser.

Kunderne stiller større krav og har anderledes indsigt og forventninger til den service, der udbydes. Det bliver derfor af større betydning at virksomheder efterlever disse krav og derved skaber et positivt image.



## 10. Referencer

- Åbningskonference for Danmarks Transport Akademi september 2003. Materialesamling. Danmarks Transport Akademi september 2003
- Virksomhedernes syn på anvendelse af e-læring. Otto Geisler, EUC Lillebælt. Oktober 2003
- Nye kompetencekrav i transporterhvervet. Resultater fra en spørgeskemaundersøgelse. Institut for Transportstudier. November 2004
- E-læring i transportbranchen. Idekatalog. Olga Lemoine, Institut for Transportstudier. Januar 2005
- Strategisk kompetenceudvikling i mindre transportvirksomheder, resultater og erfaringer. Erik Boeshave, Institut for Transportstudier. Maj 2005
- Én indgang til viden og uddannelse i transport. Poul-Erik Banff og Gunnar Eggert Jørgensen, CUTA. Marts 2006. Undersøgelsen er foretaget af CUTA for Vejle Amt, Syddansk Erhvervsakademi og Danmarks Transport Akademi
- Fleksibel uddannelse til transportbranchen. Resultater og erfaringer. Jørn Damm Thaysen, Institut for Transportstudier. Maj 2006
- Slutrapport fra URS arbejdsgruppe om logistik og transport, URS Klynge- og Visionsprojektet. Juni 2006
- Den Videregående Voksenuddannelse - VVU – Akademi Uddannelse i International Transport og Logistik. Resultater og erfaringer. Jørn Damm Thaysen, Institut for Transportstudier. Marts 2006
- Præsentation af Danmarks Transport Akademi. Video-præsentation. Jørn Damm Thaysen, Lars Dagnæs, Danmarks Transport Akademi. Februar 2007
- Nye kompetencekrav i transporterhvervet – nye veje til udvikling af disse? Lars Dagnæs, Institut for Transportstudier. Præsentation på Trafikdage 2004
- Præsentation af DTA. Transportmessen i Herning. Kirsten Matzen, Århus Købmandsskole og Lars Dagnæs, Institut for Transportstudier. Marts 2005
- TØF godskonference. Januar 2006
- Fleksibel Medarbejderudvikling - Ledelses- og medarbejderholdninger. Olga Lemoine, Bjørn Jensen. Paper til Trafikdage 2005
- Udvikling af dansk transporterhverv gennem viden og kompetencer. Jørn Dam Thaysen og Lars Dagnæs. Paper til Trafikdage 2006

- Den kompetente transportvirksomhed, Olga Lemoine, Lars Dagnæs, Lars Chr. Ragus. Institut for Transportstudier. 1999
- Transport- og distributionsoptimering. DILF konference juni 2006
- Analyserapport om vejgodstransportbranchen. Økonomi- og erhvervsministeriet, Transport- og Energiministeriet. April 2007
- Udvikling af dansk transport og logistik i et globalt perspektiv. Erfaringer og resultater fra de 4 første år med Danmarks Transport Akademi. Danmarks Transport Akademi februar 2007

Web -kilder:

- Danmarks Statistik [www.dst.dk](http://www.dst.dk)