

# MINI HOVEDRAPPORT

## 2012

FremKom 2: Kompetenceudfordringer  
i Nordjylland

**FremKom**  
Fremtidens kompetencer i Nordjylland



## FremKom 2

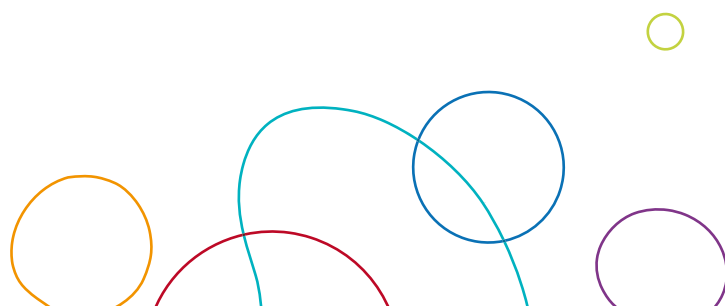


I FREMKOM SAMARBEJDER EN RÆKKE AKTØRER FRA UDDANNELSES-, ERHVERVS- OG BESKÆFTIGELSESMÅRÅDET OM AT AFDÆKKE OG DISKUTERE FREMTIDENS KOMPETENCEBEHOV I NORDJYLLAND



# INDHOLD

<b>Om FremKom</b> .....	<b>4</b>
<b>Moderate vækstperspektiver - men stadig behov for nye kompetencer</b> .....	<b>4</b>
<b>En verden af kompetencer</b> .....	<b>5</b>
<b>Erhvervsliv</b> .....	<b>6</b>
Fra industrisamfund til vidensøkonomi .....	6
Service, IKT og sundhed i vækst.....	6
Vækst i krydsfelter .....	7
<b>Uddannelsesbehov</b> .....	<b>8</b>
Behov for flere højtuddannede .....	8
Mangel på faglærte i fremtiden.....	8
Faldende efterspørgsel efter ufaglærte .....	9
Tilfredshed med regionens uddannelser .....	9
Efteruddannelse og kompetenceløft .....	9
<b>Fremtidens kompetencebehov</b> .....	<b>10</b>
Personlige kompetencer .....	10
Fleksibilitet .....	11
Serviceorientering.....	13
Forretningsforståelse .....	13
Kreativitet og innovation .....	13
Netværksledelse .....	14
Fokus på ledelse og kommunikation inden for det offentlige .....	14
Svært at skaffe specialistkompetencer .....	15
God infrastruktur sikrer adgang til kompetencer .....	16



# OM FREMKOM

FremKom 2 har til formål at afdække fremtidens kompetencebehov i Nordjylland fem år frem i tiden. Projektet blev sat i gang i oktober 2010 af Vækstforum Nordjylland i samarbejde med en række strategiske aktører indenfor uddannelses-, erhvervs- og beskæftigelsesområdet. Analysen er udført af Oxford Research for Region Nordjylland og er en videreførelse af Fremkom 1 fra 2008. FremKom 2 afdækker det samlede nordjyske arbejdsmarked fordelt på 16 sektorer og regionens fire arbejdskraftoplande: Aalborg, Thy-Mors, Himmerland og Vendsyssel. Tendenser og udfordringer på tværs af sektorer og oplande er også blevet undersøgt, og resultaterne kan læses i hovedrapporten.

Analysen er baseret på kvalitative interviews med 60 virksomheder, spørgeskemaundersøgelse med 800 virksomheder og 35 offentlige arbejdsgivere.

Denne minirapport er en kortfattet opsummering af resultaterne i Hovedrapporten. Hovedrapport, sektorrapporter og oplandsrapporter kan alle downloades fra [www.fremkom.dk](http://www.fremkom.dk).

LÆS DE 4 OPLANDSRAPPORTER FRA: AALBORG, THY-MORS, HIMMERLAND, VENDSYSSEL PÅ FREMKOM.DK



## MODERATE VÆKSTPERSPEKTIVER - MEN STADIG BEHOV FOR NYE KOMPETENCER

Overordnet set viser analysen, at de nordjyske virksomheder såvel som offentlige arbejdsgivere stadig er mærket af den økonomiske krise. Ifølge analysen betyder de moderate vækstperspektiver, at efterspørgslen efter arbejdskraft rent kvantitativt vil være afdæmpet de nærmeste år. Dette betyder dog ikke at behovet for uddannelse og kompetenceudvikling falder. Regionens uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmeaktører skal derfor fortsat innovere sine tilbud og sørge for en relevant og up-to-date uddannelses- og kompetenceindsats.

Både for sektorer i tilbagegang og i fremgang vil der være jobomsætning. Alle sektorer vil derfor kontinuerligt få brug for nye medarbejdere og nye kompetencer. Samtidig påvirker den almindelige udvikling i samfund, teknologi og kunder samt den skærpede internationale konkurrence og de heraf øgede produktivitetskrav kompetencekravene til de allerede ansatte i virksomhederne. Sidst men ikke mindst tyder meget på, at den økonomiske krise og de moderate vækstperspektiver i realiteten kun vil sætte endnu højere krav til dansk og nordjysk erhvervslivs evne til at udvikle og innovere og hermed også medarbejdernes viden og kompetencer.

Det skal samtidigt fremhæves, at fokuset i FremKom 2 ikke har været på at forudsige de præcise fremtidige vækstrater. Derimod har analysen fokuseret på at kortlægge de kompetencebehov, der vil opstå i kølvandet på de mere entydige samfunds-, markeds- og teknologimæssige ændringer, som, uanfægtet de kvantitative vækstperspektiver, formentlig vil slå igennem i løbet af de næste fem år.

# EN VERDEN AF KOMPETENCER

I en globaliseret verden har konkurrence ingen grænser. Når en ny virksomhed åbner i fx Indien – så kan det få direkte indflydelse på erhvervslivet i Nordjylland. I højtlønslande som Danmark har vi svært ved at konkurrere på pris, og vi må i stedet gøre det på innovation og viden, hvilket kræver nye kompetencer.

I spirende økonomier i Asien, Latinamerika og Afrika opleves der imidlertid stor vækst i arbejdsstyrkens uddannelsesniveau i disse år. Derfor stilles der stadig større krav til danske såvel som nordjyske virksomheders innovationsevne og viden. Hvis vi i fremtiden skal konkurrere internationalt, skal vi derfor ikke blot tilegne os nye kompetencer – vi skal tilegne os de rigtige kompetencer og være i stand til at anvende kompetencerne på nye og kreative måder. Ligeledes sætter den samfundsmæssige udvikling hele tiden nye krav til kompetencerne hos de offentlige arbejdsgivere.

En af de absolut vigtigste grundpiller i sikringen af vores vækst er altså, at private virksomheder og offentlige arbejdsgivere har adgang til nytænkende, højt kvalificerede og engagerede medarbejdere med de helt rigtige kompetencer. Men for at opnå dette, må uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmeaktører naturligvis have en fornemmelse for, hvilke kompetencer det er, der mere præcist bliver behov for.

DE 3 MEST EFTERSPURGTE KOMPETENCER  
IFØLGE VIRKSOMHEDERNE: FLEKSIBILITET,  
SERVICEORIENTERING OG FORRETNINGSFOR-  
STÅELSE

Spørger man de nordjyske virksomheder, hvilke kompetencer de vil efterspørge i fremtiden, så er de 3 mest almindelige svar Flexibilitet, Serviceorientering og Forretningsforståelse. Dermed er scenen sat for et erhvervsliv, hvor ikke blot uddannelse og viden er i centrum – men hvor også personlige kompetencer spiller en hovedrolle.





# ERHVERVSLIV

I Nordjylland er konsekvenserne af globaliseringen åbenbar. Regionen er i en overgangsproces fra industrisamfund til videns- og serviceøkonomi. I erhvervslivet opleves vækst i videntunge og serviceprægede sektorer, mens der er tilbagegang indenfor de klassiske produktionstunge erhverv. Det betyder bl.a. færre jobs til ufaglærte og større efterspørgsel på højtuddannede.

For at forstå fremtidens kompetencebehov i Nordjylland må man se på den udvikling, som det nordjyske erhvervsliv gennemgår i disse år. Hvilke sektorer er i vækst, og hvilke er i tilbagegang? Hvilke jobs forsvinder, og hvilke forventes at dukke op?

Desuden bør det understreges, at der naturligvis stadig vil være jobsomsætning, selv i brancher med kraftig økonomisk tilbagegang. Dermed vil der til stadighed være et behov for både nye medarbejdere og nye kompetencer.

## LÆS MERE OM KOMPETENCEBEHOV INDEN FOR DISSE SEKTORER PÅ FREMKOM.DK:

- FØDEVARER OG STØTTEERHVERV
- MØBEL, BEKLÆDNING OG STØTTEERHVERV
- KULTUR, TURISME OG EVENT
- OPLEVELSESINDUSTRI
- IKT
- ENERGI OG MILJØ OG STØTTEERHVERV
- TRANSPORT OG STØTTEERHVERV
- BYGGERI OG STØTTEERHVERV
- METALINDUSTRI
- SUNDHEDSVÆSEN, SUNDHEDSTEKNOLOGI OG MEDICO
- FINANS, FORSIKRING OG VIDENSERVICE
- HANDEL OG FORRETNINGSSERVICE I ØVRIGT
- UDDANNELSE
- PLEJE OG OMSORG
- OFFENTLIG ADMINISTRATION OG ORGANISATIONER

Forandringerne i erhvervslivet betyder nemlig også forandringer i de kompetencer, som virksomhederne efterspørger hos medarbejderne. De kompetencemæssige forandringer sker både i sektorer i vækst såvel som i sektorer, der oplever nedgang i antallet af ansatte. Et fald i behovet for arbejdskraft betyder ikke nødvendigvis økonomiske vanskeligheder i de berørte sektorer. Nedgangen kan også tilskrives effektivisering og automatisering.

## Fra industrisamfund til vidensøkonomi

Ser man overordnet på beskæftigelsen i Nordjylland, er tendensen klar. Der bliver færre jobs i traditionelle produktionserhverv som eksempelvis metal, fødevarer, møbel og beklædning, mens der opleves vækst inden for mange service- og videnerhverv. Den økonomiske krise og det stigende pres på de offentlige finanser vil dog formentligt betyde, at mange af de offentligt dominerede servicesektorer som eksempelvis uddannelse og pleje og omsorg vil opleve nedgang i antallet af ansatte.

## Service, IKT og sundhed i vækst

Blandt de service- og videnerhverv, hvor der forudses størst fremgang, er Informations- og kommunikationsteknologi - IKT. Både virksomheder og eksperter er enige om, at Nordjylland har opbygget en styrkeposition inden for IKT. Derfor er der god grund til at forvente sig meget af denne sektor i de kommende år. Ses der på antallet af beskæftigede, finder man den største vækst inden for sundhedsvæsen og medico. Her er jobvæksten primært drevet af det offentlige sundhedsvæsen. Sektoren er allerede blandt regionens allerstørste ren beskæftigelsesmæssigt og ser som den eneste offentligt dominerede sektor ud til at ville opleve vækst frem til 2016.

Andre sektorer, der står til vækst, er bl.a. handel og forretnings-service, turisme, oplevelsesøkonomi og finans- og videnservice.

NORDJYLLAND VIL MISTE OP MOD 5000 UFAGLÆRTE JOBS OVER DE NÆSTE 5 ÅR

I kølvandet på tilbagegangen for produktionserhvervene følger en tendens til faldende efterspørgsel på ufaglært arbejdskraft. I perioden frem til 2016 forudsiger analysen, at regionen mister op mod 5000 ufaglærte arbejdspladser. Her vil især fødevareresektoren, der traditionelt har beskæftiget mange ufaglærte i Nordjylland, blive hårdt ramt.

ANALYSEN PEGER BL.A. VÆKST INDEN FOR IKT, SUNDHED, HANDEL & FORRETNINGSSERVICE, TURISME, OPLEVELSESØKONOMI OG FINANS- OG VIDENSERVICE.

### Vækst i krydsfelter

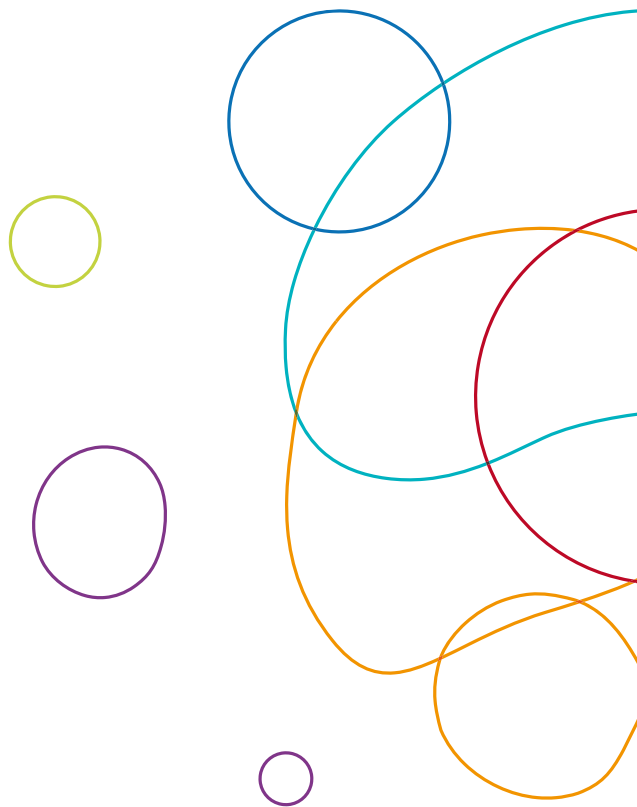
Analysen viser desuden, at der er en øget tendens til, at nye markeder og vækstpotentialer opstår i krydsfeltet mellem før adskilte brancher og teknologiområder. Lokale fødevarer bruges til at trække turister til regionen, it- og onlineløsninger anvendes til at bringe nyheder og musik ud til nye kundesegmenter, banker satser på oplevelser for at få flere kunder i butikken, og gamle industrivirksomheder går over til grønne teknologier.

DER ER TENDENS TIL VÆKST I KRYDSFELTER MELLEM TRADITIONELLE BRANCHER. NÅR FX FISKERI OG TURISME BLANDES, OPSTÅR NYE MARKEDSSEGMENTER OG NYE KOMPETENCE-BEHOV.

Eksempler på dette er, når østersfiskeri på Mors gøres til turisteventen "Østerspremiere". Eller når mediekoncernen Nordjyske Medier går fra at være blot en avis til også at formidle nyheder via fx TV og mobile applikationer. Netop denne type af brancheglidninger stiller naturligvis nye krav til arbejdsstyrkens kompetencer og faglige fleksibilitet. For at udnytte dette vækstpotentiale i fremtiden, vil der blive behov for medarbejdere, der kan udtænke og udvikle sådanne krydsfelter.

### VÆKST KONCENTRERES I AALBORG

Det er de videntunge sektorer, der vækster, og efterspørgslen på højtuddannede øges. Da højtuddannede har en tendens til at bosætte sig i større byer, bliver Aalborg i endnu højere grad end nu centrum for vækst. Det betyder også, at oplandsområderne kan få problemer med at rekruttere den nødvendige arbejdskraft.



# UDDANNELSESBEHOV

I det moderne Nordjylland, hvor viden og kompetence erstatter produktionstunge erhverv, er uddannelse centralt. Erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner skal i samspil løse kompetenceudfordringerne i fremtiden. Unge mennesker skal gøres klar til fremtidens udfordringer, og efteruddannelse skal sikre faglige kompetencer, der matcher erhvervslivets behov.

Samarbejdet mellem uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv er væsentligt, hvis Nordjylland skal gå fremtiden velforberedt i møde, når det kommer til kompetencebehov. Virksomhederne skal arbejde strategisk med kompetenceudvikling og i samarbejde med uddannelsesinstitutioner sammensætte og definere uddannelsesforløb, der gearer virksomhederne til nye markeder og ændrede kundebehov. Det gør sig blandt andet gældende, når man ser på vækst-mulighederne i krydsfeltet mellem traditionel-

le erhverv. Her kan virksomheder og uddannelsesinstitutioner i samspil definere nye behov og imødekomme de nye udfordringer.

## Behov for flere højtuddannede

Ses der på fremtidens kompetencebehov rent uddannelsesmæssigt er analysen klar: Tendensen går mod, at virksomhederne efterspørger flere højtuddannede og færre ufaglærte – dette gælder både i sektorer i vækst og i sektorer i tilbagegang.

*“Der er en klar tendens mod, at vi ansætter flere og flere højtuddannede. Dette har at gøre med, at opgaverne bliver større og mere komplekse. Medarbejdere, som har en lang uddannelse, har typisk de analytiske og reflektive kompetencer, der er nødvendige, mens de mere lavpraktiske kompetencer bliver efterspurgt mindre og mindre.”*

*HR leder, mellemstor vidensservicevirksomhed*

Analysen peger på, at der vil blive stigende behov for højtuddannede inden for alle uddannelsesretninger. Virksomhederne selv peger særligt på ingeniører og højtuddannede med IKT-kompetencer. Desuden forventer mange produktionsvirksomheder, at eventuel vækst særligt vil ske på administrativt niveau. Derfor peger analysen på, at der også vil blive øget efterspørgsel på højtuddannede med kompetencer inden for marketing, økonomi, jura, administration, sprog, CSR, HR, organisation, analyse, m.v.

## Mangel på faglærte i fremtiden

Analysen viser, at udbuddet af faglærte vil falde markant inden for de næste fem år. Dette kan føre til, at der inden for den nærmeste årrække kan opstå mangel på faglærte. Ifølge virksomhederne selv, vil der særligt blive efterspurgt faglærte, der kan indgå i komplicerede produktions- og konstruktionsprocesser samt i byggeindustrien. Desuden forudser turismevirksomheder et øget behov for faglærte kokke og tjenere.

UDBUDET AF FAGLÆRT ARBEJDSKRAFT FALDER, MENS EFTERSPØRGSELEN VIL VÆRE NOGENLUNDE KONSTANT. DET KAN BETYDE, AT REGIONENS VIRKSOMHEDER VIL FÅ PROBLEMER MED AT REKRUTTERE FAGLÆRT ARBEJDSKRAFT.





### Faldende efterspørgsel efter ufaglærte

Over de kommende fem år vil der blive brug for færre ufaglærte i Nordjylland. Regionen vil miste op mod 5000 ufaglærte arbejdspladser i perioden. Især inden for produktionserhvervene vil dette gøre sig gældende. Mens der bliver færre arbejdspladser til ufag-

lærte i regionen, vil kravene til dem, der er tilbage, højnes. Analysen viser nemlig, at virksomhederne stiller større forventninger til især skrive-, læse-, regne- og it-færdigheder hos de ufaglærte. Denne udvikling er allerede i gang, og der er risiko for, at det vil skubbe nogle ufaglærte ud af arbejdsmarkedet.

*"[...] Det giver en mulighed for, at nogle af de dårligt uddannede kan komme i job [...]. Men vi er nødt til at advare om, at mange nye medarbejdere i branchen har store vanskeligheder med at læse og skrive. Det betyder, at de har svært ved at varetage et almindeligt job - Også i rengøringsjob er der behov for, at man kan læse en manual og begå sig blandt de kunder, man er ude ved hver dag."*

*Mette Rose Skaksen, DI Service (til DR Nyheder 6. maj 2011)*

### Tilfredshed med regionens uddannelser

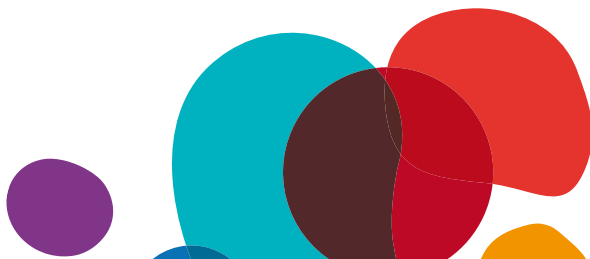
Grundlæggende viser analysen, at virksomhederne generelt er tilfredse med både udbud og kvalitet af regionens arbejdskraft. Desuden vises der også tilfredshed med udbud og fagligt niveau på uddannelsesinstitutionerne. Mere end halvdelen af de adspurgte virksomheder beskriver et godt samspil mellem deres branche og uddannelsesinstitutionerne. Især Aalborg Universitet bliver fremhævet som udadvendt og fremsynet.

### Efteruddannelse og kompetenceløft

Når virksomhederne efterspørger medarbejdere med flere kompetencer og højere uddannelse, er det ikke blot grunduddannelser, der spiller en vigtig rolle. Lige så vigtig er efteruddannelse, der kan være med til at sikre, at den eksisterende arbejdsstyrke har de rigtige kompetencer. De fleste virksomheder forventer da også, at de får behov for at efter- og videreuddanne medarbejdere over de kommende fem år.

I forhold til efteruddannelse er det ofte inden for ledelse, projektledelse, økonomi og specialiserede fagtekniske områder, at virksomhederne efterspørger kurser. Nye regler og lovkrav, herunder også fra EU's side, inden for eksempelvis fødevarerhygiejne, miljø, regnskabsregler og sikkerhed er også noget, som i stigende grad skaber behov for efteruddannelse i virksomhederne.

I øvrigt forventes det, at der de kommende år vil opstå et øget behov for at opkvalificere og efteruddanne regionens mange ufaglærte. Dels fordi at kompetencekravene til de ufaglærte øges, og dels fordi at personer uden formel uddannelse vil få sværere og sværere ved at finde beskæftigelse.



# FREMTIDENS KOMPETENCEBEHOV

I en region og et arbejdsmarked, der konstant forandres, skal også arbejdsstyrken udvikle sig. Nye udfordringer skal mødes med nye kompetencer. Overgangen fra industrisamfund til vidensøkonomi stiller ufravigelige nye krav til regionens menneskelige ressourcer. Den omfattende globale konkurrence skal imødekommes ikke bare med viden og uddannelse, men også med personlige kompetencer som fleksibilitet, serviceorientering, forretningsforståelse og innovation.

Kompetencer er mange ting. I FremKom 2 analysen er der både fokuseret på kompetencebehovet på medarbejderniveau og ledelsesniveau. Desuden skelnes der mellem de faglige tekniske kompetencer og de mere personlige kompetencer.

## Personlige kompetencer

Netop begrebet personlige kompetencer er i centrum, når de nordjyske virksomheder udtaler sig om efterspørgslen på arbejdskraft over de kommende år. Her forudsætter arbejdsgiverne, at medarbejderne har et højt fagligt og teknisk niveau - og efterspørger derudover noget andet og mere end faglighed. Det handler i høj grad om kompetencer, som medarbejderne ikke nødvendigvis tillægger sig gennem uddannelse. Det er typisk samarbejdsrelaterede kompetencer, som fx fleksibilitet og serviceorientering eller erfaringsbaserede kompetencer som fx forretningsforståelse, som virksomhederne efterspørger.

PERSONLIGE KOMPETENCER OPNÅS I DAG IKKE  
NØDVENDIGVIS GENNEM UDDANNELSE. DE ER OF-  
TEST BASERET PÅ ERFARING ELLER PERSONLIGHED.



*"I min optik så handler de kompetencer, man skal have, om at man skal have højere og højere uddannelsesniveau. Og så er det noget med menneskelighed og sociale kompetencer, der kommer til at spille en vigtig rolle fremadrettet. Faglige kompetencer skal man have på et vist niveau - det er jo bare en forudsætning, og så bygger man oven på med de andre kompetencer. Derfor er det meget vigtigere, at man har evnen til at kunne arbejde sammen med andre mennesker, og at man kan håndtere den usikkerhed, der er og har den fleksibilitet der kræves".*

*Udviklingsdirektør, mellemstor metalvirksomhed*

*“Det er vigtigt, at det er mennesker, der kan kommunikere, være indlevende og være servicemindede. Det smitter for eksempel også af på de håndværkere, vi ansætter. Det er vigtigt, at de også kan det med service, da de går op ad gæsterne hele tiden. Derfor er service kodeordet for os hele vejen rundt. Og det er de medarbejdere, der ikke er servicemindede og ikke kan med gæsterne, der ryger først – så kan de være nok så dygtige til det faglige. Sådan er det bare.”*

*Direktør, mindre turismevirksomhed*

*“Hvis jeg skal vælge mellem to til en ansættelse, hvor den ene er en rigtig dygtig håndværker, men ikke så fleksibel, tager jeg hellere én, der virker fleksibel, men som skal læres op i det, vi laver.”*

*Underdirektør, mindre møbelvirksomhed*

### **Fleksibilitet**

Mange virksomheder peger på fleksibilitet som en kompetence, der vil blive øget efterspørgsel efter. Flexibilitet defineres af størsteparten som evnen til kunne varetage flere arbejds- og ansvarsområder end tidligere. Men det handler også om at kunne skifte mellem jobfunktioner og håndtere både faglige og organisatoriske ændringer. Medarbejderne skal være forandringsparate og i stigende grad have generalistkompetencer frem for snævre tekniske specialiseringer.

*“Noget der i forvejen er, men som vil blive endnu mere vigtigt, er evnen til at omstille sig, at være fleksibel og som eksempel, at kunne håndtere flere forskellige maskiner. Det giver os flere muligheder, hvis vores ansatte kan flere forskellige ting. Der er nogle af de ældre, der har lidt svært ved at håndtere ændringer og skulle lære flere maskiner at kende.”*

*Underdirektør, mellemstor kemivirksomhed*





## Serviceorientering

Virksomhederne fremhæver også behovet for, at medarbejdere kommunikerer godt med kunderne. Det handler grundlæggende om at besidde evnen til at vise, at virksomheden vil gå langt for at imødekomme kundens behov. Der efterspørges altså helt generelle kompetencer inden for kundeservice: høflighed, konfliktløsning og evnen til proaktivt at forudse kundens ønsker og behov.

Nogle uddannelsesinstitutioner inden for servicefagene er begyndt at fokusere på at udstyre deres kandidater med mere personlige servicekompetencer. Flere virksomheder har dog fremhævet, at manglende serviceorientering stadig er et stigende problem blandt de yngre medarbejdere.

## Forretningsforståelse

De fleste virksomheder efterspørger desuden større forretningsforståelse blandt unge nyuddannede. For selv om der er stor tilfredshed med de nyuddannede kandidaters faglige niveau, så mangler mange af de samme kandidater forståelse for, hvordan en virksomhed helt grundlæggende fungerer.

Forretningsforståelse handler i høj grad om evnen til at kunne omsætte sin faglige og tekniske viden til konkret værdi for kunderne. Virksomhederne peger således på et behov for, at deres nuværende såvel som kommende medarbejdere bliver bedre til at kunne anvende deres fagtekniske viden og kompetencer i en større forretningsmæssig kontekst. Mange virksomheder efterlyser desuden også, at unge og nyuddannede medarbejdere får bedre indsigt i forhold som udbud og efterspørgsel, bundlinje og likviditet.

*”Jeg oplever, at mange unge i dag har alt for lidt forståelse for, hvordan en virksomhed helt grundlæggende fungerer. I forbindelse med krisen, som ramte os rigtig hårdt, blev vi eksempelvis nødt til skære ned på antallet af ansatte i de fleste afdelinger. En af de unge ingeniører, som vi afskedigede, sagde efterfølgende til mig, at han altså ikke kunne forstå, hvorfor han var blevet fyret - det var jo salget, der var svigtet og ikke udviklingsafdelingen, hvor han arbejdede, der havde udført et dårligt job. For mig illustrerer denne situation virkelig en manglende forståelse for, hvordan en virksomhed helt grundlæggende fungerer. ”*

*Direktør, mellemstor metalvirksomhed*

Et konkret forslag er, at praktikophold og studierelevante jobs bliver endnu mere udbredte, end de er i dag – særligt på de lidt længere og boglige uddannelser. Dette vil være med til at styrke de studerendes indsigt i, hvordan de kan bruge deres kompetencer i en forretnings- og arbejdsmæssig sammenhæng.

## Kreativitet og innovation

I nye tider skal der tænkes nyt. Virksomhederne er da også generelt enige om, at kreativitet og evnen til at tænke innovativt står højt på dagsordenen i de næste fem år. Medarbejdere skal kunne få nye ideer og føre dem ud i livet. De skal udvikle nye produkter og se nye og alternative løsninger på dagligdagens udfordringer.

Når vækstpotentialer fx ligger i krydsfeltet mellem traditionelt adskilte sektorer, så kræver det kreative medarbejdere, der kan tænke ud over rammerne og udnytte de nye potentialer. Her

bliver det tydeligt, at virksomhederne efterspørger kompetencer, som er personlige og ikke er tilknyttet særlige uddannelser. Tværtimod er der behov for medarbejdere, der ikke lader sig bremse af faglig tilknytning, men som også søger inspiration og viden inden for nye områder.

Hos produktionsvirksomheder handler kreativitet og innovation også om procesoptimering. Virksomhederne forventer, at global konkurrence vil tvinge dem til konstant optimering og effektivisering, og her er kvalificerede input fra produktionsmedarbejderne ofte afgørende, når produktionsprocesserne skal trimmes.

## Netværksledelse

Over de kommende fem år forventer de nordjyske virksomheder i høj grad at skulle rekruttere flere medarbejdere med ledelseskompetencer. På ledelsesniveau fokuserer virksomhederne naturligt på dybdegående faglighed og branchespecifik viden. Desuden efterspørger regionens virksomheder også økonomiske og finansielle kompetencer.

Foruden de klassiske ledelseskompetencer efterlyser virksomhederne desuden ledere med evner til at skabe netværk og alliancer med leverandører, samarbejdspartnere og kunder. Disse kompetencer hænger godt sammen med de nye vækstområder i krydsfeltet mellem traditionelle sektorer.

*“Der stilles på ledersiden i stigende grad krav til de udadvendte kompetencer. At deltage i netværk, branchemøder, møder i lokalsamfundet samt at have dialog med uddannelsesinstitutioner er blevet en meget vigtig del af at være leder. Herudover handler ledelse i dag mere om at engagere sine medarbejdere og om at facilitere, at de kan udføre deres arbejde ordentligt, end det handler om ordrer, kontrol osv.”*

*Direktør, mellemstor metalvirksomhed*

## Fokus på ledelse og kommunikation inden for det offentlige

Generelt er der store sammenfald mellem det forventede kompetencebehov i private virksomheder og inden for det offentlige. Inden for det offentlige lægges der også meget stor vægt på, at medarbejdere i højere og højere grad skal være innovative, fleksible og i stand til at tage ansvar for egne opgaver og lede sig selv. Det, som flest af de offentlige organisationer forventer, de vil få øget behov for, er dog kompetencer relateret til kommunikation. Det hænger formentlig sammen med de øgede forventninger til, at offentlige aktører er udadvendte, informative og i dialog med brugerne.



Ligesom det er tilfældet i den private sektor, forventer også det offentlige at skulle rekruttere flere medarbejdere i ledelsesfunktioner. Også i det offentlige efterspørges i stigende grad ledere med kompetencer inden for innovationsledelse, økonomiske og finansielle kompetencer og evnen til at skabe netværk, samarbejder og alliancer.

Kompetencebehovene inden for det offentlige skal ses i forhold til strammere økonomiske rammer, hvor ledere og medarbejdere skal gentænke offentlige opgaver og skabe løsninger, der er både bedre og billigere.

*“En tværgående ting, der bliver vigtig, er forandringsparathed og forandringsledelse. Den offentlige sektor er i kraftig forandring, og ledelsen skal tænke fremadrettet. En vigtig dimension bliver evnen til at kigge til siden og derved skabe samspil med andre områder.”*

*Ekspert i offentlig forvaltning, Aalborg Universitet*

*“Der kommer flere og flere brugere og ikke flere ressourcer. Medarbejderne oplever, at de bliver presset, og at de ikke kan levere den omsorg, som de har kunnet hidtil. Jeg tror, at vi bliver nødt til at omtænke den måde, vi har passet folk på. Vi bliver nødt til at sørge for, at flere bliver selvhjulpne. Samarbejdsevner og teamforståelse til at kunne samarbejde på tværs af faggrupper og sektorer tror jeg derfor bliver rigtig vigtigt.”*

*Kommunal leder inden for pleje og omsorg*

### **Svært at skaffe specialistkompetencer**

En række af virksomheder udtrykker allerede nu problemer med at tiltrække medarbejdere, der foruden en længerevarende uddannelse har flere års specifik faglig erfaring. Her handler det ikke om kvantitet, men om kvalitet. Det er få af denne slags medarbejdere, der rekrutteres – til gengæld spiller de nøgleroller i virksomhederne.

I et globaliseret marked er specialisterne i høj kurs. Det er ofte dem, der gør virksomhederne konkurrencedygtige ved at tilføje unik viden og innovation. Til gengæld er udbuddet ikke så stort, og jo længere man bevæger sig væk fra verdens kommercielle brændpunkter, des sværere er det at rekruttere.

Specialisterne er derfor generelt svære at trække til regionen. Særligt svært er det at trække dem til regionens oplandsområder, hvor der er langt til både Aalborg og Århus. Nogle virksomheder løser dette ved at ansætte specialisterne i filialer i større byer i enten Danmark eller udlandet.

Fleere af virksomhederne mener, at denne tendens vil fortsætte i de kommende år, og at resultatet kan blive, at videntunge dele af virksomhederne langsomt flyttes væk fra regionen.

*“Specialister kan være svære at rekruttere. For os er det eksempelvis svært at få fat på agronomer. De fleste bliver jo uddannet fra KU Life i København og det er meget svært at få folk til at flytte til en lille by i Region Nordjylland, hvis de ikke lige har nogle familiære bånd til området.”*

*HR leder, mellemstor vidensservice virksomhed*

*“Det er ikke nemt at få fat i specialister. Nogle gange lykkes det at finde en og andre gange må man nøjes med en, der er halvt så god og så efteruddanne dem. For os i Aalborg mener jeg dog ikke, det er så slemt som andre steder i regionen.”*

*Direktør, mindre IKT-virksomhed*

*“Helt overordnet har vi ikke haft svært ved at rekruttere. Der er dog enkelte profiler, som kan være svære eller umulige at få fat på i Frederikshavn. Det kan eksempelvis være en udfordring at få specialister inden for nogle af vores it-systemer. Dette har vi pt. løst ved at ansætte en række af vores specialister i vores afdeling i København.”*

*HR ansvarlig, mellemstor virksomhed inden for handel- og forretningsservice*



Foto: VisitAalborg

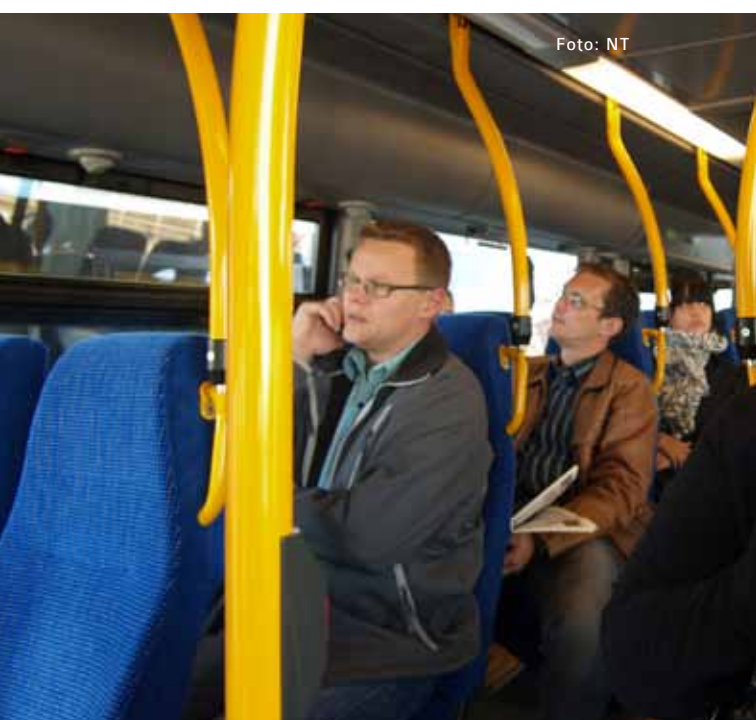


Foto: NT

### **God infrastruktur sikrer adgang til kompetencer**

Når virksomhederne nævner deres problemer med at rekruttere og fastholde specialister, nævner de typisk også vigtigheden af god infrastruktur i regionen. Mange virksomheder uden for Aalborg beskæftiger højtuddannede, der foretrækker at bo i storbyen. Derfor pendler mange medarbejdere fra Aalborg eller større byer uden for regionen. Virksomheder nord for Aalborg fremhæver vigtigheden i motorvejsforbindelsen. Og vest for Aalborg efterspørger virksomhederne i Thy-Mors og det vestlige Vendsyssel en (nord)vestgående motorvej for at kunne tiltrække pendlere.

Vigtigheden af Aalborg lufthavn fremhæves desuden af mange. Lufthavnen muliggør pendling ind og ud af regionen og gør det desuden nemt at mødes med kunder og samarbejdspartnere.

*“Jeg må også understrege vigtigheden af en god infrastruktur i regionen. Vi har selv en del medarbejdere, der pendler fra Aalborg og Aarhus hver dag. Men vi ligger også godt lige i nærheden af motorvejen. Lufthavnen er også utrolig vigtig. Det er vores klare fornemmelse, at det betyder meget i forhold til at få højtuddannede til at bosætte sig i regionen, at der er gode forbindelser til eksempelvis København.”*

*HR leder, mellemstor vidensservice virksomhed*



Foto: Michael Damsgaard

Lokale uddannelsesmuligheder som folkeskoler og gymnasier bliver også fremhævet af mange af virksomhederne i regionens opland som værende meget vigtige i forhold til at rekruttere og

fastholde højtuddannede. Højtuddannede er nemlig meget bevidste om, hvilke skole- og uddannelsesmuligheder der er for deres børn i lokalområdet.

*“For os såvel som for hele området er det yderst vigtigt, at politikerne sørger for at bibeholde de uddannelsesstilbud, der er i området lige nu. Hvis først uddannelsesstederne ryger, så flytter alle de unge også, og det bliver umuligt at tiltrække folk, som har børn. Der er jo ingen børnefamilier, der gider bosætte sig et sted, hvor der er 40 km til nærmeste gymnasium eller handelsskole. Slet ikke de højtuddannede familier, hvor forældrene har en klar forventning om, at deres børn skal på gymnasiet eller handelsskolen.”*

*Direktør, mindre pengeinstitut*





**Regional Udvikling**

Region Nordjylland  
Niels Bohrs Vej 30  
9220 Aalborg Ø

Tlf. +45 96 35 00 00  
Mail: [info@fremkom.dk](mailto:info@fremkom.dk)  
Web: [www.fremkom.dk](http://www.fremkom.dk)