

# 2016 SEKTOR- RAPPORT

FremKom 3:  
Kompetencebehov i Nordjylland

---

## OFFENTLIG ADMINISTRATION OG ORGANISATIONER

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

# FREMKOM – FREMTIDENS NORDJYSKE KOMPETENCEBEHOV

*Den fremtidige vækst og udvikling i Nordjylland er stærkt afhængig af medarbejdere med de rette kompetencer. Derfor er det med glæde, at partnerskabet bag FremKom-analyserne nu kan præsentere den nyeste analyse af fremtidens nordjyske kompetencebehov - FremKom 3.*

*Ligesom FremKom 1 fra 2008 og FremKom 2 fra 2012 bygger FremKom 3 på en række analyser og interviews om udbud og efterspørgsel på arbejdskraft og kompetencer fem år frem i tiden.*

*Ud over at tegne et overordnet af billede af situationen i Nordjylland giver FremKom en detaljeret indsigt i kompetencebehovene i 16 forskellige sektorer og i 4 geografiske oplande; Himmerland, Thy-Mors, Vendsyssel og Aalborg.*

*FremKom 3 er, ligesom de øvrige analyser, muliggjort på baggrund af en stor nordjysk opbakning og et stærkt samarbejde mellem strategiske aktører fra beskæftigelses-, uddannelses- og erhvervsområdet. Det bidrager således til en sammenhængende indsats i forhold til løsningen af nordjyske udfordringer.*

*FremKom 3 er på det konkrete plan gennemført med assistance fra et eksternt konsulentfirma, som har været rundt på det nordjyske arbejdsmarked og talt med eksperter og ledere – fra så vel den private sektor som den offentlige. En lang række nordjyske interessenter har været inddraget i processen og bidraget med både information og kvalitetssikring.*

*Resultaterne af FremKom 3 giver, over en bred front, stof til eftertanke. Det er interessant, at der på tværs af sektorer og oplande ser ud til at være en ganske særlig vægt på medarbejderens personlige kompetencer, specielt evnen til at indgå i samspil og dialog med andre og på denne vis bringe sine faglige kompetencer i spil på den mest optimale måde.*

*Interessant, eller tankevækkende, er det også, at manglen på både faglærte og eksperter stadig er den helt store udfordring. På dette felt forstærker FremKom 3 det billede, som også FremKom 2 tegnede.*

*Resultaterne af FremKom 3 skal fungere som input til både aktører, der udbyder og aktører, der efterspørger kompetenceudvikling. FremKom 3 er således både et oplæg til debat og til handling.*

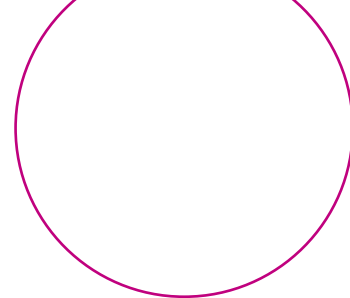
*Det er derfor hensigten at sprede den nye viden gennem konference, seminarer, workshops og møder rundt om i regionen og på denne baggrund indsamle tanker og ideer til konkret, fremadrettet handling.*

*FremKom 3-analysens resultater kan frit downloades på FremKom's hjemmeside:  
[www.fremkom.dk](http://www.fremkom.dk)*

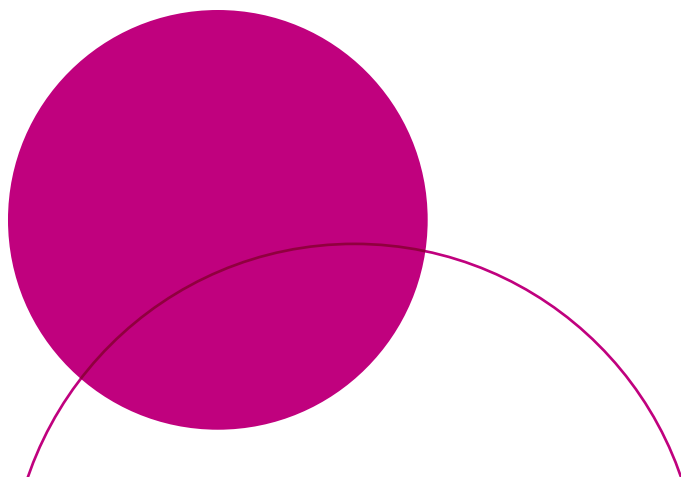


**Ulla Astman**  
Formand  
Vækstforum Nordjylland

# INDHOLD



|          |  |          |
|----------|--|----------|
| <b>1</b> | <b>Indledning</b> .....  | <b>4</b> |
| 1.1      | Om FremKom .....   | 4        |
| 1.2      | Kompetencebegrebet i FremKom 3.....  | 5        |
| 1.3      | Hovedresultater .....  | 6        |
| <b>2</b> | <b>Udviklingstendenser, beskæftigelse og uddannelsesbehov</b> .....                          | <b>7</b> |
| <b>3</b> | <b>Fremtidens kompetencebehov inden for offentlig administration og organisationer</b> ..... | <b>9</b> |
| 3.1      | Virksomhedernes kompetencebehov .....  | 10       |
| 3.2      | Kompetencekrav til medarbejdergrupper i sektoren .....                                       | 12       |





FOTOGRAF & COPYRIGHT: Lasse Høj Nielsen (Foto/AV-sektionen, Aalborg Universitetshospital, 2015)

# 1. INDLEDNING

Denne rapport indeholder en beskrivelse af det fremtidige behov for arbejdskraft og kompetencer inden for sektoren offentlig administration og organisationer i Nordjylland. Rapporten er en del af en større analyse under FremKom 3 projektet, der har til formål at afdække fremtidens kompetencebehov i Nordjylland på fem års sigt.

## 1.1 OM FREMKOM

Fremkom 3 er en videreførelse af FremKom 1, der blev gennemført i 2007-2008 og FremKom 2, der blev gennemført i 2010-2012, og som også satte fokus på fremtidens kompetenceudfordringer i Region Nordjylland.

FremKom 3 omfatter en analyse af det samlede nordjyske arbejdsmarked fordelt på 16 sektorer og fire oplande - Aalborg, Thy-Mors, Himmerland og Vendsyssel. Resultaterne af FremKom 3 er afrapporteret i en hovedrapport, 16 sektorrapporter samt fire oplandsrapporter. Indeværende rapport udgør en af de 16 sektorrapporter.

Det er hensigten med sektorrapporten at give et bredt billede af sektorens kompetencebehov ud fra det samlede billede af sektoren og de generelle tendenser på tværs af sektorer. Sektorens kompetencebehov og -krav samt de generelle tendenser, der præger kompetencebehovet, er blevet identificeret gennem analysens samlede datagrundlag.

Alle FremKomanalysen er tilgængelige på [www.fremkom.dk](http://www.fremkom.dk)

Sektorrapporten er opbygget på følgende måde:

**Afsnit 1** indeholder indledning, introduktion til den anvendte forståelse af kompetencebegrebet og en kort opsummering af de centrale resultater af analysen af sektoren.

**Afsnit 2** indeholder en analyse af udviklingstendenser inden for beskæftigelse og uddannelser i sektoren, på baggrund af en fremskrivning af udviklingen i beskæftigelsen og en survey gennemført blandt virksomheder inden for sektoren.

**Afsnit 3** indeholder en analyse af udviklingen i arbejdskraft- og kompetencebehov i sektoren, baseret på resultater af surveyen og en række kvalitative interviews med virksomheder og sektoreksperter.

# 1.1.1 DATAGRUNDLAG OG AFRAPPORTERING

Afrapporteringen af FremKom 3 omfatter flere rapporter. En hovedrapport, der indeholder analysens hovedkonklusioner, en pixi udgave af hovedrapporten samt 16 sektorrapporter og fire oplandsrapporter, der sætter fokus på hovedkonklusionerne for de enkelte sektorer og oplande.

Alle rapporter er baseret på et omfattende datagrundlag.

COWI A/S har gennemført analysen i samarbejde med Center for Regional og Turismeforskning (CRT) og Jysk Analyse. COWI har haft ansvaret for analyserne, udarbejdelsen af rapporter, de kvalitative interview, tilrettelæggelsen af dataindsamlingen og udarbejdelsen af de anvendte spørgeskemaer. Center for Regional og Turismeforskning har haft ansvaret for levering af registerdata og den statistiske fremskrivning. Jysk Analyse har haft ansvaret for telefoninterview i forbindelse med virksomhedssurveyen.

**Rapporterne i FremKom 3 bygger på et omfattende analysearbejde, hvor der har været indsamlet data ved hjælp af følgende metoder:**

- Registerbaserede fremskrivninger af udbud og efterspørgsel efter arbejdskraft i regionen fordelt på sektorer og oplande.
- Kvalitative interview – 40 personlige og 5 fokusgruppeinterview – med sektor-eksperter inden for de 16 sektorer.
- Spørgeskemabaserede telefoninterview blandt både private og offentlige virksomheder i hele regionen – virksomhedssurvey med 1769 deltagende virksomheder.
- Kvalitative interview med 60 virksomheder i de 16 sektorer og 4 oplande.
- Ekspertseminar hvor eksperter og interessenter har kommenteret og tolket resultater og konklusioner.

## 1.2 KOMPETENCEBEGREBET I FREMKOM 3

Globaliseringen og den teknologiske udvikling har på tværs af sektorer betydelig indvirkning på fremtidens kompetencebehov og –krav i Nordjylland. Vores evne til i stigende omfang at omsætte viden til nye produkter og løsninger er blevet konkurrenceparametre og har medvirket til et øget fokus på automatisering og effektivisering i virksomhederne. Organisatorisk har det betydet mere fokus på team- og samarbejde og øget inddragelse af medarbejdere i beslutningsprocesser.

Følgevirkningerne af disse forandringer er, at medarbejderne skal kunne håndtere både indførelse af ny teknologi, nye arbejdsprocesser og nye organisationsformer. Udviklingen i arbejdets organisering betyder, at virksomhederne har behov for, at medarbejderne i større grad besidder de rette personlige kompetencer, da de i stigende grad bliver en forudsætning for, at de faglige kompetencer kan anvendes kompetent i konkrete arbejdsituationer.

For at sikre en fælles forståelse af kompetencebegrebet, anvendes i FremKom 3 analysen en model til generel forståelse af kompetencebegrebet.

I modellen er der et særligt fokus på at skelne mellem faglige kvalifikationer og faglige kompetencer samt en opdeling af de generiske kompetencer i generelle- og personlige kompetencer. Generiske kompetencer kan kort beskrives som brancheafhængige kompetencer.

En nærmere beskrivelse af modellen og kompetencebegrebet kan findes i Fremkom 3 analysens hovedrapport, som er tilgængelig under [www.fremkom.dk](http://www.fremkom.dk).

# 1.3 HOVEDRESULTATER

## Offentlig administration og organisationer:

Sektoren offentlig administration og organisationer er defineret som offentlig forvaltning af sociale og økonomiske forhold i stat, regioner og kommuner, samt overnationalt regi, f.eks. EU. Sektoren omfatter desuden faglige-, branche-, og interesseorganisationer, samt drift af offentlige opgaver i forbindelse med politi- og brandvæsen, forsvar, biblioteker mv.

- Offentlig administration og organisationer i Nordjylland har 19.000 arbejdspladser og er dermed en af de mellemstore sektorer i regionen. Denne rapport fokuserer på offentlige kommunale forvaltninger.
- Ifølge de registerbaserede fremskrivninger ventes antallet af arbejdspladser at være nogenlunde konstant inden for offentlig administration og organisationer i Nordjylland.
- Virksomhedssurveyen tyder ligeledes på, at der er forventninger om nulvækst eller vigende beskæftigelse inden for offentlig administration og organisationer. 13 % af virksomhederne forventer at øge beskæftigelsen i løbet af de kommende 5 år, mens 19% omvendt forventer at reducere beskæftigelsen.

## Fremtidens kompetencebehov inden for offentlig administration og organisationer:

- Virksomhedssurveyen viser også, at virksomhederne inden for offentlig administration og organisationer de næste 5 år især vil stille krav til deres medarbejders kommunikative, relationelle, processuelle og faglige kompetencer. Dette gælder både for ikke-faglærte, erhvervsuddannede og medarbejdere med videregående uddannelser.

- Hos lederne vurderes evnen til ledelse af medarbejdere, evnen til at udvikle netværk og relationer med samarbejdspartnere, konkurrenter, kunder, vidensinstitutioner mv., evnen til at kunne skabe og implementere nye ideer, initiativer og projekter, samt evnen til ledelse af projekter, projektførelse og omstillingsprocesser som nogle af de vigtigste ledelsesmæssige kompetencer i de kommende 5 år.
- Mere end tre fjerdedele af virksomhederne inden for offentlig administration og organisationer er tilfredse med de nyuddannedes kompetencer (79 %). 21 % finder imidlertid, at kompetencerne er mangelfulde på enkelte områder, bl.a. mangler nyuddannede med videregående uddannelse praktiske kompetencer og praksisviden.
- Med den øgede digitaliseringen samt fokus på individuelle løsninger for borgere og brugere, forventes det i sektoren, at der i fremtiden vil blive lagt vægt på andre kompetencer. Det betyder, at det vil blive mere borgerrettede kompetencer og faggrupper, som har forudsætninger for at løse disse behov, der vil blive efterspørgsel efter.
- I forhold til et forventet stigende behov for flere socialrådgivere i sektoren, så fremhæves det, at jo tættere man er på Aalborg og Aalborg Universitet, jo lettere er det at rekruttere. I oplandene, særligt Thy-Mors og i det nordlige Vendsyssel, oplever arbejdsgiverne, at det er sværere at rekruttere socialrådgivere.

*“Ja, vi har lidt rekrutteringsudfordringer. Faktisk ikke på institutioner, men mere på forvaltning. Det er svært at finde kvalificerede socialrådgivere. Vi ligger langt væk fra uddannelsesinstitutionerne”.*

*“Vi havde problemer i starten af kommunesammenlægningen. Der manglede vi rådgivere. Vores kommune er heldige med at kunne få rådgivere, men der er ikke mange at vælge imellem. Kommunerne kommer til at ligge og stjæle hos hinanden, og det bliver et stort problem fremadrettet”.*

## 2 UDVIKLINGSTENDENSER, BESKÆFTIGELSE OG UDDANNELSESBEHOV

Offentlig administration og organisationer i Nordjylland har 19.000 arbejdspladser og er dermed en af de større sektorer i regionen. Ifølge fremskrivningen forventes der nulvækst inden for sektoren i de kommende fem år. Der forventes en mindre vækst i Aalborg og et fald i de tre oplande Vendsyssel, Himmerland og Thy-Mors. I region Nordjylland er de største arbejdspladser inden for sektoren

de kommunale forvaltninger, og det er derfor dem der er særlig fokus på i denne sektorrapport.

Ifølge de registerbaserede fremskrivninger ventes antallet af arbejdspladser at være nogenlunde konstant inden for offentlig administration og organisationer i Nordjylland, jf. tabellen neden for.

**Tabel 2.1 Den forventede ændring i efterspørgslen efter arbejdskraft 2014-2020 i Nordjylland i de enkelte sektorer.**

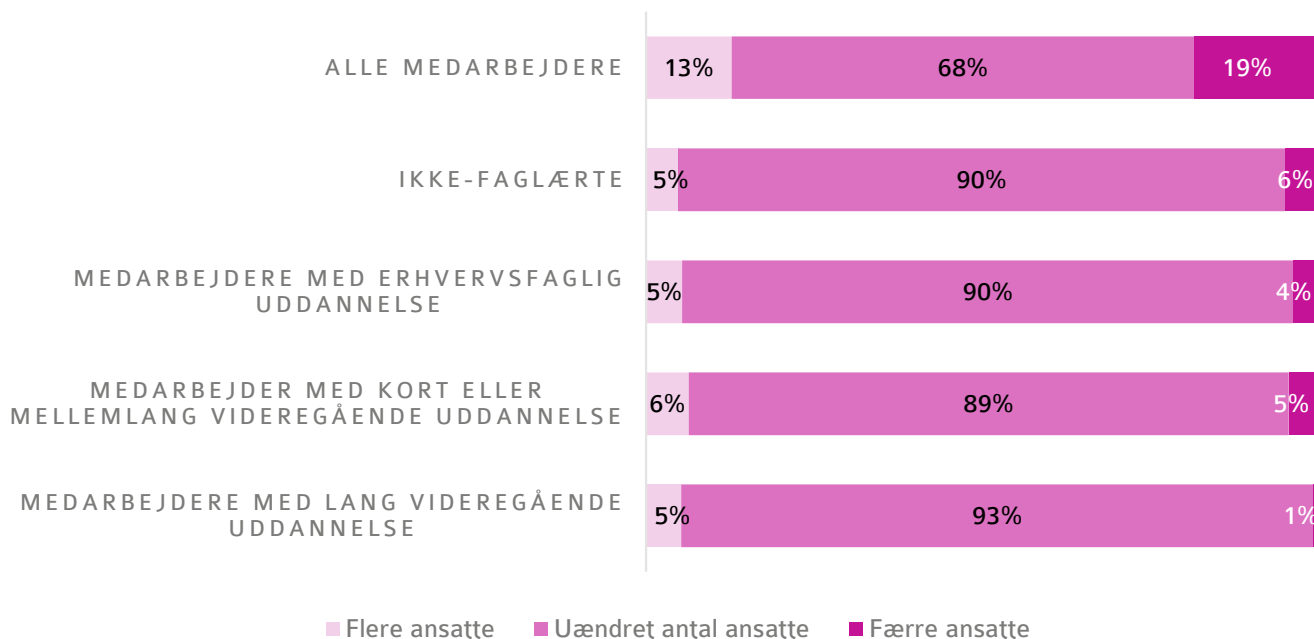
|  | Antal arbejdspladser |         |                 |             |
|--|----------------------|---------|-----------------|-------------|
|  | 2014                 | 2020    | Ændring i antal | Ændring i % |
| Fødevarer og støtteerhverv                 | 37.343               | 39.129  | 1.786           | 5%          |
| Møbel, beklædning og støtteerhverv         | 7.163                | 7.826   | 663             | 9%          |
| Kultur, turisme og event                   | 11.378               | 11.669  | 291             | 3%          |
| Oplevelsesindustri                         | 6.579                | 6.855   | 276             | 4%          |
| IKT  | 7.133                | 7.268   | 135             | 2%          |
| Energi, miljø og støtteerhverv             | 6.001                | 5.595   | -406            | -7%         |
| Transport og støtteerhverv                 | 17.087               | 17.944  | 857             | 5%          |
| Byggeri og støtteerhverv                   | 34.726               | 35.881  | 1.155           | 3%          |
| Metalindustri                              | 4.074                | 3.821   | -253            | -6%         |
| Sundhedsvæsen, sundhedste. og medico       | 27.018               | 27.082  | 64              | 0%          |
| Finans, forsikring og vidensservice        | 10.869               | 11.719  | 850             | 8%          |
| Handel og forretningsservice i øvrigt      | 20.553               | 21.657  | 1.104           | 5%          |
| Øvrig produktion                           | 5.890                | 5.614   | -276            | -5%         |
| Uddannelse                                 | 22.652               | 22.457  | -195            | -1%         |
| Pleje og omsorg                            | 29.962               | 29.636  | -326            | -1%         |
| Offentlig administration og organisationer | 18.971               | 19.022  | 51              | 0%          |
| Uoplyst                                    | 1.271                | 1.273   | 2               | 0%          |
| I alt                                      | 268.670              | 274.448 | 5.778           | 2%          |

Kilde: Danmarks Statistik og Center for Regional- og Turismeforskning (CRT)

Virksomhedssurveyen blandt 1.769 virksomheder i Nordjylland tyder ligeledes på, at der er forventninger om nulvækst eller vigende beskæftigelse inden for offentlig administration og organisationer. 13 % af virksomhederne forventer at øge beskæftigelsen i løbet af de kommende 5 år, mens 19 % omvendt forventer at reducere beskæftigelsen.

Der er ikke signifikant forskel på andelen af virksomheder, der forventer at øge beskæftigelsen og andelen der forventer at reducere den for nogle af medarbejdergrupperne.

**Figur 2.2 Virksomhedernes forventninger til antallet af medarbejdere om 5 år. Offentlig administration og organisationer.**



Kilde: Survey blandt 1.769 virksomheder i efteråret 2015. COWI A/S.

*”Behovet for arbejdskraft i den offentlige sektor – administrationen – er proportionel med borgerantallet i kommunen. Det betyder, at der i udkantsområderne i regionen på sigt vil blive mindre behov for arbejdskraft i den offentlige administration. Modsat vil der formentlig være en stigende efterspørgsel på arbejdskraft i Aalborg området”.*

Arbejdsopgaverne, som skal løses i den offentlige administration er primært myndighedsopgaver, det vil sige klassiske borgerydelser. Opgaverne vil i stigende omfang have fokus på vejledning og rådgivning til borgerne, frem for blot at træffe afgørelse i sager. Endvidere vil opgaverne handle om at være serviceleverandør i form af administrative funktioner samt gennemføre udviklingsprojekter, eksempelvis i form af samarbejde med små byer om byudvikling.

Udviklingen i sektoren er i høj grad underlagt landspolitiske rammer, den generelle samfundsudvikling samt den øgede bevidsthed hos borgerne om, hvilken service og hvilke ydelser de mener at have krav på. Udgifterne i den offentlige administration synes at stige i takt med, at flere borgere stiller større krav til den kom-

munale indsats, og der kan konstateres et gab mellem borgerne forventninger og de økonomiske rammer. Det handler derfor også om at tænke indtægtssiden ind.

*”Man bliver nødt til at investere i at få folk i arbejde i stedet for at være på offentlig forsørgelse og arbejde på at facilitere en holdningsændring hos borgerne – evt. gennem en øget vejledning til borgerne”.*

Ud over de stramme budgetmæssige rammer for den offentlige administration, er teknologi og digitaliseringen en af de mest markante drivere for udviklingen i den offentlige administration. Digitalisering har blandt andet til formål at bidrage til en hurtigere og billigere administration, en bedre borgerbetjening og udvikling af den offentlige service. Endvidere skal digitaliseringen understøtte, at borgere kan forvalte deres egne relationer til administrationen via anvendelse af internetbaserede løsninger og selvbetjening.

Flere digitaliseringsprojekter har givet en gevinst i form af et kvalitetsløft. Endvidere understøtter teknologien tendensen, som er, at man går fra at tænke standardiserede ydelser og løsninger for borgerne til at tænke rammeløsninger med individuelle mål og behov for øje. Dette påvirker også kompetencebehovet hos medarbejderne.



# 3 FREMTIDENS KOMPETENCEBEHOV INDEN FOR OFFENTLIG ADMINISTRATION OG ORGANISATIONER

Dette afsnit omhandler de kompetencebehov, som er blevet identificeret gennem data fra survey samt de interviews, der er gennemført i sektoren i forbindelse med FremKom 3.

**Første del** del af afsnittet er en beskrivelse af sektoren og sektorens kompetencebehov med afsæt i interviews med virksomheder og relevante aktører fra sektoren.

**Anden del** vil tage afsæt i data fra surveyen og give viden om:

- hvilke kompetencer virksomheder i sektoren stiller krav om på 5 års sigt inden for forskellige uddannelsesgrupper: ikke-faglært, erhvervsfaglige og videregående uddannelser i sektoren
- hvilke kompetencer virksomheder i sektoren stiller krav om på 5 års sigt hos medarbejdere med ledelsesfunktioner
- virksomhedernes vurdering af de nyuddannedes kompetencer



# 3.1 VIRKSOMHEDERNES KOMPETENCEBEHOV

Det præger udviklingen i sektoren offentlig administration og organisationer at store dele af sektoren er underlagt centrale politiske beslutninger samt en ændret opfattelse og adfærd hos borgerne i forhold til sektorens ydelser.

Det giver sig blandt andet til udtryk ved et øget fokus på relationer og vejledning til borgeren. Et eksempel på dette er bibliotekerne, som i dag spiller en vigtig rolle som kultur-, oplysnings- og læringsinstitution, og hvor de biblioteksansatte mere skal indtage rollen som opsøgende vejleder. Flere af deres tidligere arbejdsfunktioner er blevet digitaliseret og foregår ved selvbetjening, eksempelvis søgning af materialer og ind- og udlån af bøger.

I fremtiden bliver det derfor vigtigt i borgerkontakten i den offentlige administration at tænke i individuelle løsninger og bevæge sig "fra afgørelse til vejledning".

*"Det er vanskeligt at agere i det paradigmeskift, som sker i det offentlige netop nu, hvor løsningen skal være rigtig, så alle ikke kan behandles ens. Effekt er målet. Medarbejdere skal slippe fri – også ledelsesmæssigt og der skal mindre instrukser og sags- og arbejdsgange. Effekten skabes med kreativitet".*

I takt med, at de lovgivningsmæssige rammer for særligt myndighedsopgaverne bliver mere og mere omskiftelige, samt at arbejdsopgaverne skifter karakter til at blive mere vejledende, ændrer behovet sig også i forhold til medarbejdernes kompetencer. Det betyder et øget fokus på kompetencer i forhold til at evne at skabe relationer, inddrage borgeren, samarbejde, tænke kreativt og have procesforståelse.

*"Tendensen er også, at medarbejdernes roller i forhold til borgeren går i retning af 'fra autoritet til vejleder'. Personlige kompetencer betyder mere, for at kunne løfte opgaven med at tænke individuelle løsninger sammen med borgeren".*

*"Hvis det er de rigtige mennesker, er det en ret nem overgang. Virkelighedens verden er: Bare du har den rigtige indstilling. Vi lever i en verden, hvor forandring er en blivende tilstand. Der er ikke meget, der er konstant. Hvis man har det sådan, at man gerne vil have noget rutinepræget, er det ikke denne sektor, man skal søge. Der er konstant ændringer: Lovgivning og bekendtgørelser. Det skal man kunne håndtere. Uanset uddannelse er det en del af dagens Danmark".*

Med den øgede digitaliseringen samt fokus på individuelle løsninger for borgere og brugere, forventes det i sektoren, at der i fremtiden vil blive lagt vægt på andre kompetencer. Det betyder, at det vil blive mere borgerrettede kompetencer og faggrupper, som har forudsætninger for at løse disse behov, der vil blive efterspørgsel efter.

*“Digitaliseringen vil betyde, at man får færre HK’ere men flere socialrådgivere”.*

I forhold til et forventet stigende behov for flere socialrådgivere i sektoren, så fremhæves det, at jo tættere man er på Aalborg og Aalborg Universitet, jo lettere er det at rekruttere. I oplandene, særligt Thy-Mors og i det nordlige Vendsyssel, oplever arbejdsgiverne, at det er sværere at rekruttere socialrådgivere.

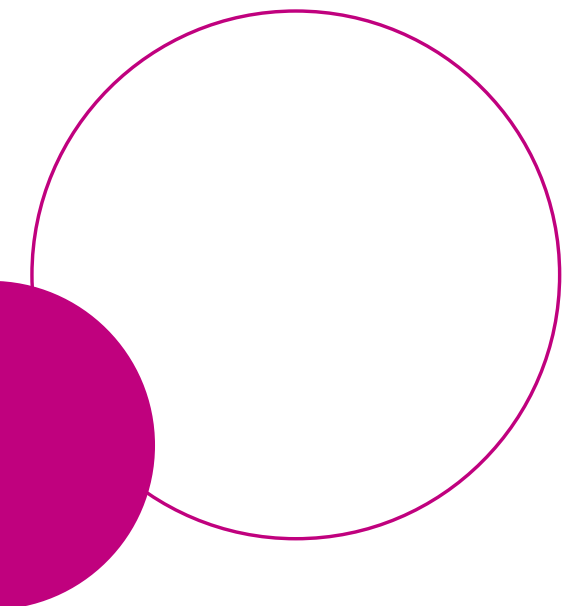
*“Ja, vi har lidt rekrutteringsudfordringer. Faktisk ikke på institutioner, men mere på forvaltning. Det er svært at finde kvalificerede socialrådgivere. Vi ligger langt væk fra uddannelserne”.*

*“Vi havde problemer i starten af kommunesammenlægningen. Der manglede vi rådgivere. Vores kommune er heldige med at kunne få rådgivere, men der er ikke mange at vælge imellem. Kommunerne kommer til at ligge og stjæle hos hinanden, og det bliver et stort problem fremadrettet”.*



# 3.2 KOMPETENCEKRAV TIL MEDARBEJDERGRUPPER I SEKTOREN

I surveyen er spørgsmålene for uddannelsesgrupperne; Ikke-faglært, erhvervsfaglig uddannelse og lang videregående uddannelse bygget op om den anvendte kompetencemodel, som beskrevet i nedenstående figur:



## 3.2.1 IKKE-FAGLÆRTE

Virksomhedssurveyen viser, at virksomhederne inden for offentlig administration og organisationer de næste 5 år især vil stille krav til de ikke-faglærtes kommunikative, relationelle, processuelle og faglige kompetencer.

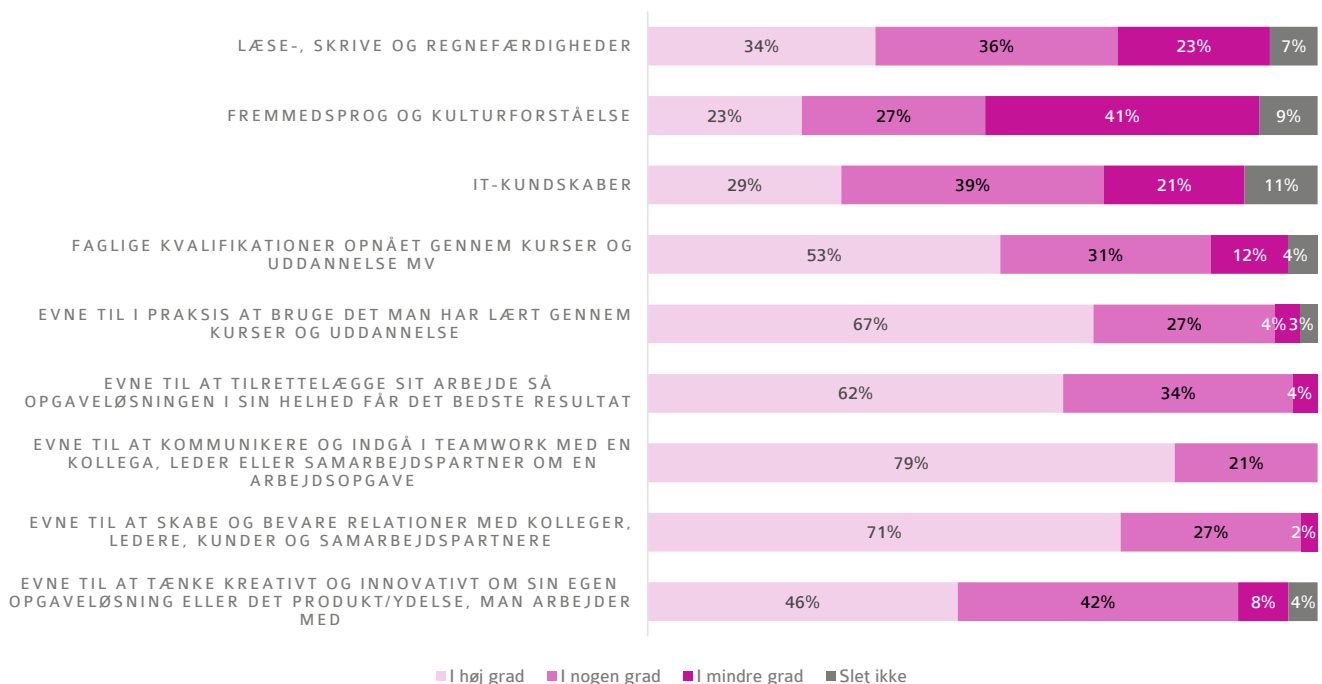
Virksomhederne inden for sektoren offentlig administration og organisationer stiller i højere grad krav til de ikke-faglærtes faglige kvalifikationer opnået gennem kurser og uddannelse mv. end de nordjyske virksomheder som helhed. Herudover er adskillige kravene inden for sektoren sig ikke signifikant fra de krav, der generelt stilles til kompetencerne hos de ikke-faglærte medarbejdere.

De krav, som flest virksomheder vil stille til deres ikke-faglærte medarbejdere, er krav til deres evner til at kommunikere og indgå i teamwork med en kollega, leder eller samarbejdspartner om en

arbejdsopgave (79 %), evne til at skabe og bevare relationer med kolleger, ledere, kunder og samarbejdspartnere. (71 %), evne til i praksis at bruge det man har lært gennem kurser og uddannelse (67 %) samt evne til at tilrettelægge sit arbejde så opgaveløsningen i sin helhed får det bedste resultat (62 %) ( ).

Virksomhederne vil ikke i samme i grad lægge vægt på de generelle kompetencer læse-, skrive- og regnefærdigheder, fremmedsprog og kulturforståelse samt IT-kundskaber, men ikke desto mindre vil 70 % af virksomhederne i høj eller i nogen grad stille krav om læse-, skrive- og regnefærdigheder, 68 % vil i høj eller i nogen grad stille krav om IT-kundskaber og 50 % vil i høj eller i nogen grad stille krav til de ikke-faglærte om fremmedsprog og kulturforståelse.

**Figur 3.1 I hvilken grad vil virksomheden stille krav om følgende kompetencer i de kommende 5 år blandt virksomhedens ikke-faglærte medarbejdere?**



## 3.2.2 MEDARBEJDERE MED ERHVERVSFAGLIG UDDANNELSE

Virksomhederne inden for sektoren offentlig administration og organisationer vil de næste 5 år især stille krav om kommunikative, relationelle, processuelle og faglige kompetencer.

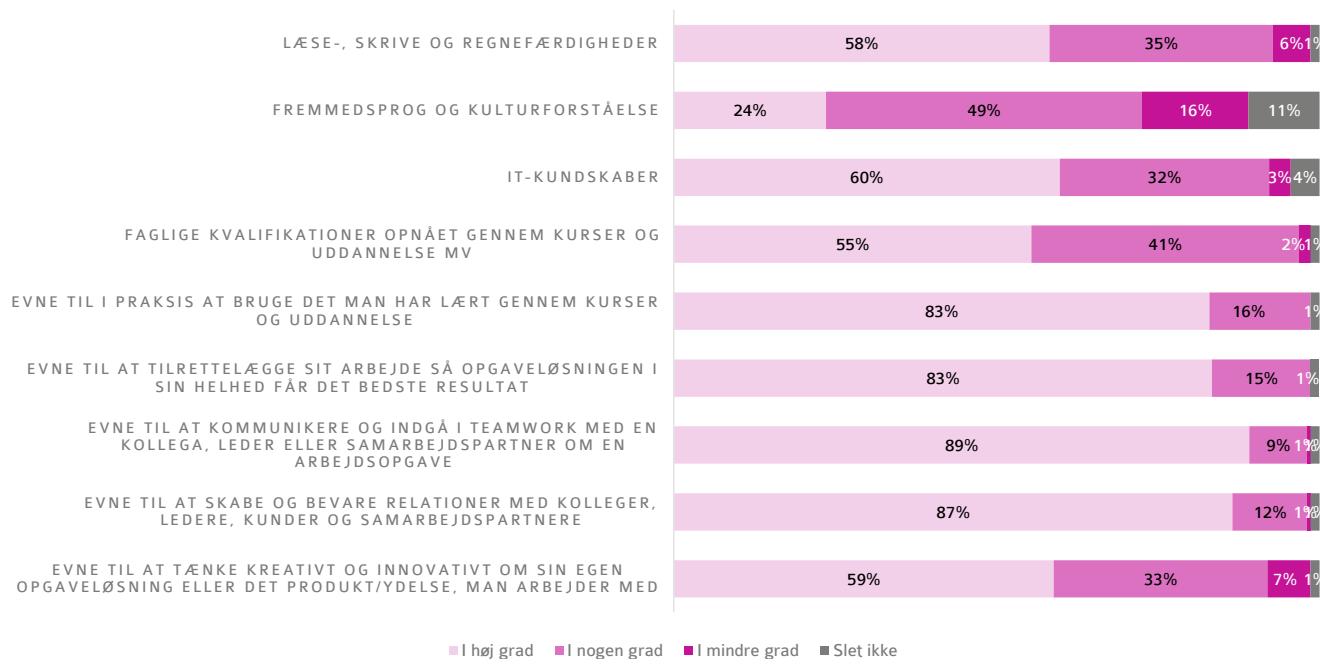
Derimod lægger virksomhederne ikke i samme grad vægt på de generelle kompetencer som især fremmedsprog og kulturforståelse, og til dels IT-kundskaber og læse-, skrive- og regnefærdigheder. Ikke desto mindre vil 93 % af virksomhederne i høj eller i nogen grad stille krav om læse-, skrive- og regnefærdigheder,

mens 92 % af virksomhederne i høj eller i nogen grad vil stille krav om IT-kundskaber hos arbejdskraft med erhvervsfaglig uddannelse.

Virksomhederne inden for sektoren lægger lidt større vægt på at medarbejdere med en erhvervsfaglig uddannelse har evne til at skabe og bevare relationer med kolleger, ledere, kunder og samarbejdspartnere, evne til i praksis at bruge det man har lært gennem kurser og uddannelse, IT-kundskaber samt læse-, skrive og regnefærdigheder end de nordjyske virksomheder generelt.



**Figur 3.2 I hvilken grad vil virksomheden stille krav om følgende kompetencer i de kommende 5 år blandt virksomhedens medarbejdere med erhvervsfaglig uddannelse?**



Kilde: Survey blandt 1.769 virksomheder i efteråret 2015. COWI A/S.

De kompetencer, som virksomhederne især lægger vægt på, er evnen til at kommunikere og indgå i teamwork med en kollega, leder eller samarbejdspartner om en arbejdsopgave (89 %), evnen til at skabe og bevare relationer med kolleger, ledere, kunder

og samarbejdspartnere (87 %), evnen til at tilrettelægge sit arbejde, så opgaveløsningen i sin helhed får det bedste resultat (83 %) samt evnen til i praksis at bruge det man har lært gennem kurser og uddannelse (83 %).





### 3.2.3 MEDARBEJDERE MED VIDEREGÅENDE UDDANNELSE

Blandt medarbejdere med videregående uddannelser er det især de kommunikative, relationelle, processuelle og faglige kompetencer, som virksomhederne i høj grad stiller krav om på 5 års sigt.

Sammenlignet med de nordjyske virksomheder som helhed lægger virksomhederne inden for offentlig administration og organisationer større vægt på evnen til at skabe og bevare relationer med kolleger, ledere, kunder og samarbejdspartnere, på evnen til at kommunikere og indgå i teamwork med en kollega, leder eller samarbejdspartner om en arbejdsopgave og på evnen til i praksis at bruge det man har lært gennem kurser og uddannelse hos medarbejdere med videregående uddannelse.

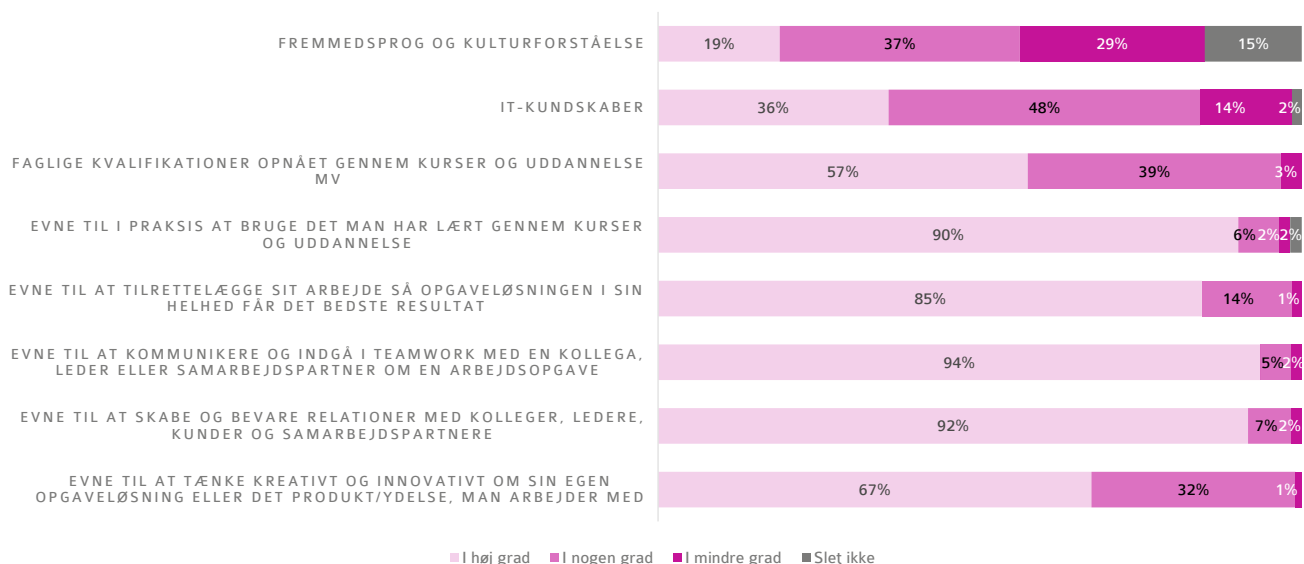
De kompetencer, som flest virksomheder i høj grad stiller krav om i de kommende 5 år, er evnen til at kommunikere og indgå i teamwork med en kollega, leder eller samarbejdspartner om en arbejdsopgave (94 %), evnen til at skabe og bevare relationer med kolleger, ledere, kunder og samarbejdspartnere (92 %), evnen til i praksis at bruge det man har lært gennem kurser og uddannelse (90 %) og evnen til at tilrettelægge sit arbejde, så opgaveløsningen i sin helhed får det bedste resultat (85 %).

De generelle kompetencer som IT-kundskaber og især fremmedsprog og kulturforståelse bliver der ikke i samme grad lagt vægt på blandt virksomhederne i sektoren. Alligevel vil 84 % af virksomhederne i de kommende 5 år i høj eller i nogen grad stille krav om IT-kundskaber og 56 % af virksomhederne vil i høj eller i nogen grad stille krav om fremmedsprog og kulturforståelse hos medarbejdere med videregående uddannelse.





**Figur 3.3 I hvilken grad vil virksomheden stille krav om følgende kompetencer i de kommende 5 år blandt virksomhedens medarbejdere med videregående uddannelse?**



Kilde: Survey blandt 1.769 virksomheder i efteråret 2015. COWI A/S.

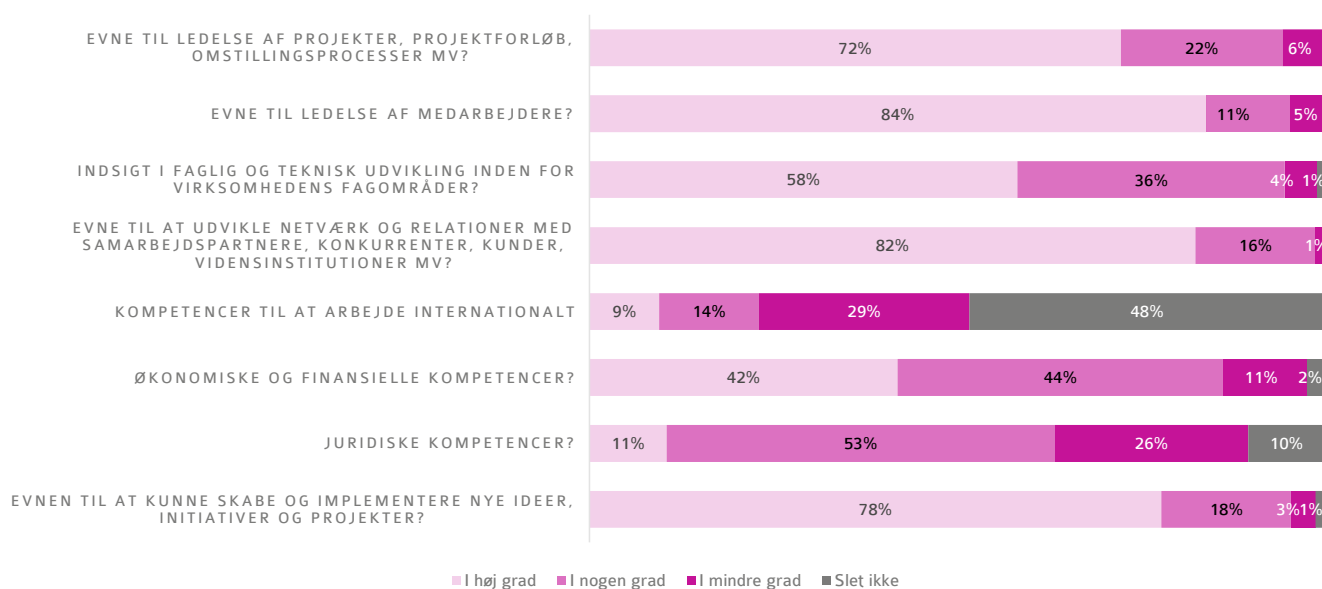
## 3.2.4 MEDARBEJDERE MED LEDELSESFUNKTIONER

Virksomhederne inden for offentlig administration og organisationer vurderer evnen til ledelse af medarbejdere (84 %), evnen til at udvikle netværk og relationer med samarbejdspartnere, konkurrenter, kunder, vidensinstitutioner mv. (82 %), evnen til at kunne skabe og implementere nye ideer, initiativer og projekter (78 %) samt evnen til ledelse af projekter, projektforsøg og omstillingsprocesser (72 %) som nogle af de vigtigste ledelsesmæssige kompetencer i de kommende 5 år – idet procentangivelserne i procent angiver andelen af virksomhederne, der har svaret, at de i høj grad vil stille krav om disse kompetencer hos virksomhedens ledere.

Derimod lægges der især mindre vægt på kompetencer til at arbejde internationalt og på juridiske kompetencer.

Virksomhederne inden for offentlig administration og organisationer lægger større vægt på lederens evne til at udvikle netværk og relationer med samarbejdspartnere, konkurrenter, kunder, vidensinstitutioner mv. end de nordjyske virksomheder generelt, men herudover adskiller kravene til lederkompetencer i sektoren sig ikke fra virksomhederne som helhed.

**Figur 3.4 I hvilken grad vil virksomheden stille krav om følgende kompetencer i de kommende 5 år blandt virksomhedens ledere?**



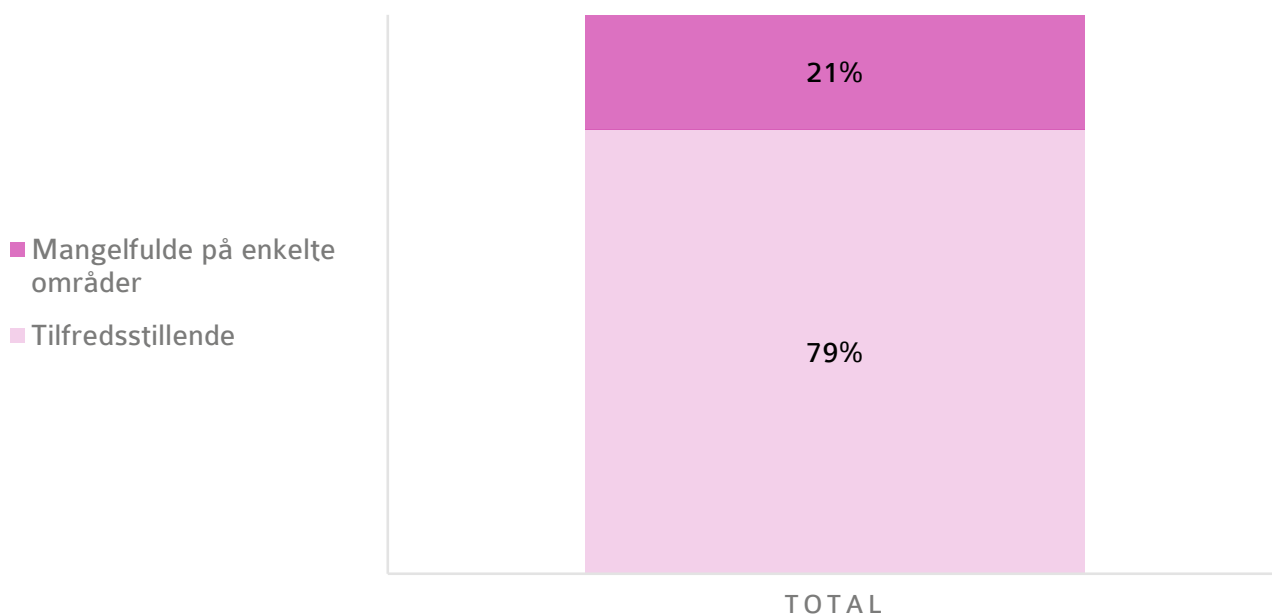
Kilde: Survey blandt 1.769 virksomheder i efteråret 2015. COWI A/S.

## 3.2.5 VIRKSOMHEDERNES VURDERING AF DE NYUDDANNEDES KOMPETENCER

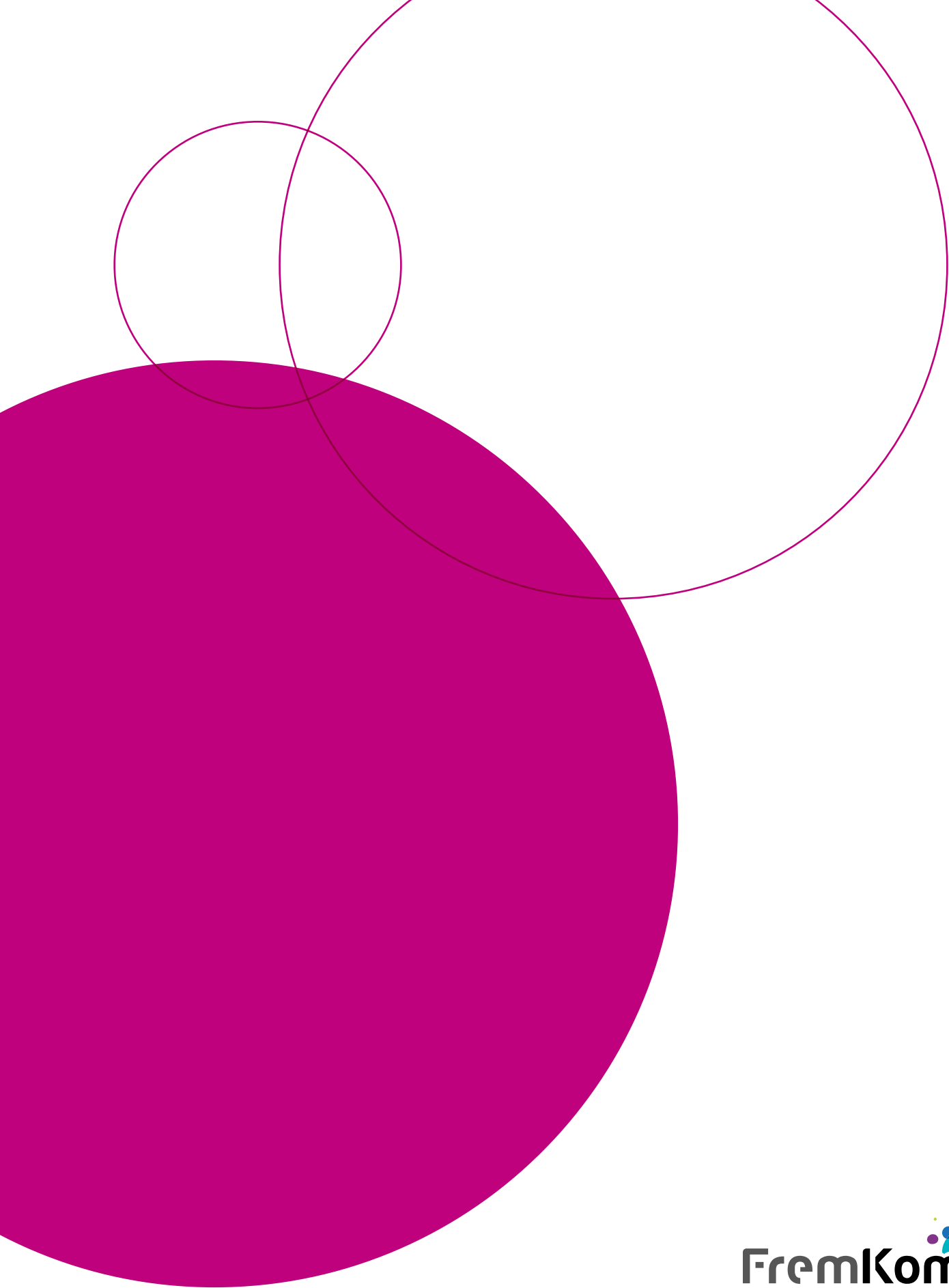
Langt de fleste virksomheder inden for offentlig administration og organisationer er tilfredse med de nyuddannedes kompetencer (79 %). 21 % finder, at kompetencerne er mangelfulde på enkelte områder. De virksomheder, der mener, at de nyuddannedes kompetencer er mangelfulde, har vi spurgt om, hvilke faggrupper det især drejer sig om, og hvilke kompetencer

de nyuddannede især mangler. Nogle af virksomhederne peger bl.a. på, at nyuddannede med videregående uddannelse mangler praktiske kompetencer og praksisviden, kompetencer inden for kommunikation og kompetencer til at omsætte viden fra uddannelsesmiljøet til kompetencer, der kan anvendes i praksis.

**Figur 3.5** Hvordan vurderer virksomheden generelt de nyuddannedes kompetencer?



Kilde: Survey blandt 1.769 virksomheder i efteråret 2015. COWI A/S.



**Kolofon**

Udgivet af Region Nordjylland,  
Regional Udvikling  
Analyse: COWI A/S  
Design og layout: Weltklasse reklame + pr  
April 2016



**Regional Udvikling**

Region Nordjylland  
Niels Bohrs Vej 30  
9220 Aalborg Ø

[www.fremkom.dk](http://www.fremkom.dk)